



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

CUSTOMER SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Leon Ondráček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Leon Ondráček**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Spokojenost zákazníků

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě výstupů z analýz a vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků zvolené společnosti navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Základní literární prameny:

FORET, M. a J. STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

HOOLEY, G., N. PIERCY a B. NICOULAUD. Marketing strategy and competitive positioning. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-70697-7.

JOBBER, D. Principles and Practice of marketing. 5th ed. London: McGraw-Hill, 2007. 1022 p. ISBN 0-07-711415-9.

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-24-0016-6.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na spokojenost zákazníků vybrané společnosti. K tomuto účelu je využito analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, SWOT analýzy, dotazníkového šetření, shlukové analýzy a matice spokojenost-důležitost. Práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá představením těchto a dalších teoretických východisek. Po ní následuje analýza současné situace společnosti a vlastní průzkum. Třetí část se na základě zjištění vycházejících z analytické části věnuje konkrétním návrhům, které by měli vést ke zlepšení celkové spokojenosti zákazníků.

Abstract

The master's thesis focuses on customer satisfaction of the chosen company. Analysis of the internal and external environment of the company, SWOT analysis, questionnaire, cluster analysis and importance-satisfaction analysis are used to achieve this goal. The thesis is divided into three parts. The first part is concerned with presenting these and other theoretical basics. After it comes the analysis of the current situation and market research. Possible solutions based on the findings from the analytical part of the thesis, which should improve the overall customer satisfaction, are presented at the end of the thesis.

Klíčová slova

spokojenost zákazníků, PEST analýza, marketingový mix, SWOT analýza, marketingový průzkum, dotazník

Key words

customer satisfaction, PEST analysis, marketing mix, SWOT analysis, marketing research, questionnaire

Bibliografická citace

ONDRÁČEK, Leon. Spokojenost zákazníků. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/116540>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil
autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech
souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych vyjádřil poděkování vedoucímu mé práce, panu Ing. Davidovi Schüllerovi, Ph.D. za jeho rady, čas, trpělivost a v neposlední řadě ochotu kterou mi poskytl při vedení práce. Dále bych chtěl poděkovat své snoubence za její trpělivost a podporu při psaní práce. Velké poděkování také patří mé rodině a přátelům za jejich podporu. Poděkování také patří vedení restaurace Buddha za ochotu a informace které mi pro psaní diplomové práce poskytli.

Obsah

Úvod	11
Vymezení problému a cíle práce.....	12
1 Teoretická východiska práce.....	14
1.1 Marketing.....	14
1.2 Marketingové prostředí	16
1.2.1 PEST analýza.....	17
1.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	20
1.3 Marketingový mix.....	24
1.3.1 Produkt	24
1.3.2 Cena.....	29
1.3.3 Distribuce.....	32
1.3.4 Marketingová komunikace	33
1.4 SWOT analýza.....	36
1.5 Zákazník	37
1.5.1 Rozhodování zákazníka.....	37
1.5.2 Spokojenost zákazníka	39
1.5.3 Segmentace zákazníků	40
1.6 Marketingový výzkum	42
1.6.1 Zdroje informací	42
1.6.2 Kvantitativní výzkum.....	45
1.6.3 Kvalitativní výzkum.....	45
1.6.4 Techniky marketingového výzkumu.....	45
1.6.5 Proces marketingového výzkumu	47
1.6.6 Výzkum spokojenosti zákazníka.....	51

1.7	Matice spokojenost – důležitost.....	53
1.8	Řízení rizik.....	54
1.8.1	Proces řízení rizik.....	55
2	Analýza problému a současné situace	57
2.1	Základní informace o společnosti	57
2.2	Analýza vnitřního prostředí	58
2.2.1	Marketingový Mix	58
2.3	Analýza vnějšího prostředí	64
2.3.1	PEST analýza.....	64
2.3.2	Porterův model konkurenčního prostředí	74
2.4	Dotazníkové šetření.....	79
2.4.1	Zpracování a analýza dotazníkového šetření.....	81
2.5	SWOT analýza	89
3	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení.....	92
3.1	Čistota restaurace	92
3.2	Vzhled restaurace	94
3.3	Nabídka nápojů	94
3.4	Komunikační dovednosti personálu	95
3.5	Webové stránky a marketing	96
3.6	Shrnutí ekonomického dopadu návrhů.....	98
3.7	Analýza rizik.....	100
	Závěr.....	104
	Seznam použité literatury	105
	Seznam použitých obrázků	110
	Seznam použitých tabulek	111

Seznam použitých grafů	112
Seznam použitých zkratek a symbolů	113
Seznam příloh	114
Přílohy	I

Úvod

Spokojenost zákazníků je jedním z klíčových faktorů pro úspěch společnosti na trhu. Spokojený zákazník sdílí své dobré zkušenosti, zatímco nespokojený zákazník může naopak dalším lidem doporučit do společnosti vůbec nechodit a radši vyhledat konkurenční společnost.

Proto je pro společnost důležité odhalit faktory, které jsou pro zákazníky důležité a také zjišťovat, jak jsou spokojeni s nabídkou společnosti. Právě skrze toto porozumění může společnost zjistit, kde se nachází její silné a slabé stránky, a jak je může využít k využití případných příležitostí které se jí naskýtají nebo naopak jak se skrze ně bránit vůči potenciálním rizikům.

Diplomová práce se zabývá spokojeností zákazníků Indické a Nepálské restaurace Buddha, která se nachází uprostřed Brna. Právě tato lokace uprostřed Brna znamená, že se společnost nachází v obzvláště silném konkurenčního prostředí, kde pro zákazníka není problém raději navštívit jinou restauraci, pokud nebude spokojený. Proto věřím, že tato práce bude užitečná a její návrhy pomohou zvýšit spokojenost zákazníků této restaurace.

Vymezení problému a cíle práce

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku spokojenosti zákazníků. Zákazník je klíčovým partnerem každé společnosti, bez zákazníků logicky společnost nemá nikoho, komu by mohla prodat své výrobky a služby a nemůže působit na trhu. Spokojení zákazníci jsou ke společností loajální, přinášejí ekonomický zisk a šíří dobrou pověst společnosti. Zaměření na zákazníka skrze marketing pomáhá společnosti činit taková rozhodnutí, která jí přináší dlouhodobý zisk a nutí společnost neustále se zlepšovat a tím zvyšovat šanci že uspěje na trhu.

Hlavním cílem diplomové práce je tedy vytvoření návrhů, které povedou ke zvýšení spokojenosti vybraného segmentu zákazníků Indické a Nepálské restaurace Buddha Brno. Tento cíl bude dosažen pomocí provedení analýz prostředí podniku a vlastního průzkumu spokojenosti zákazníků.

Hlavní cíl je doplněn dílčími cíli:

- vypracováním analýz prostředí společnosti,
- vypracováním SWOT analýzy,
- přípravou a realizací vlastního výzkumu,
- vlastními návrhy změn pro zlepšení současné situace.

Vlastní výzkum se zaměřuje na spokojenost zákazníků ve vybrané společnosti. Z metodologického hlediska bude prvním krokem předvýzkum pomocí rozhovorů se zákazníky. Na základě informací plynoucích z předvýzkumu bude sestaven dotazník, který bude následně vyhodnocen.

Výsledek dotazníkového šetření, výsledky analýz prostředí společnosti a SWOT analýza budou sloužit pro vytvoření vlastních návrhů pro zlepšení současné situace.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje vymezení teoretických poznatků, konkrétně představení teorie marketingu, popisu marketingového prostředí a metod jeho analýzy, popisu SWOT analýzy a marketingového mixu, představení problematiky zákazníka a jeho spokojenosti, marketingového výzkumu a řízení rizik. Druhá část se zabývá popisem vybrané společnosti, praktickou aplikací popsaných analytických metod, přípravou a realizací vlastního výzkumu. Poslední část se věnuje

představení konkrétních návrhů, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti a tyto návrhy podrobí analýze rizik s nimi spojených.

1 Teoretická východiska práce

V této části práce jsou představeny teoretické poznatky k problematice spokojenosti zákazníků. Jelikož je spokojenost zákazníků jedním z témat marketingu, bude marketing definován a rozebrán jako první, dále bude definováno marketingové prostředí, které je nezbytné pochopit pro analýzu současné situace společnosti. Následuje kapitola, která se věnuje problematice zákazníka a kapitola o marketingovém výzkumu. Jako poslední jsou představeny teoretické základy z problematiky řízení rizik.

1.1 Marketing

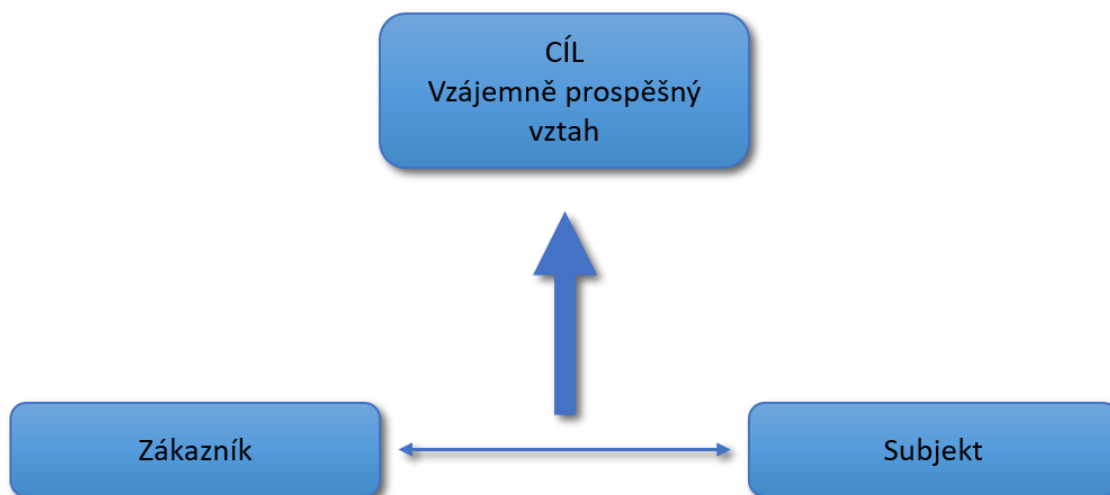
Zatímco dříve byl marketing často mylně považován za prodejní a reklamní funkci podniku, s postupem času začal být manažery různých společností chápán jakožto filozofie či koncept orientovaný na zákazníka, který pomáhá stanovit společnosti, jakým způsobem by jeho činnost měla být směřována (Hooley, 2008, s. 3-4).

Definice marketingu je nespočetné množství, přesto se u většiny z nich ale objevuje právě orientace na zákazníka (Hooley, 2008, s. 6-7).

„Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal soužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“ (Kotler, 2003, s. 12)

Kotler dále uvádí, že úkolem marketingu je přetvářet měnící se potřeby lidí na ziskové příležitosti, vytvářet hodnotu skrze to, že nabízí řešení problémů zákazníků a setří jim čas a úsilí při vyhledávání nabídek (Kotler 2003, s. 12).

„Podstata marketingu spočívá v nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu či nepodnikatelského subjektu. Jedná se o tzv. situaci dvou vítězů nebo také „win-win“, která znamená prospěšnost pro obě strany. Takto postavený vztah přináší organizaci finanční prosperitu a zákazníkovi uspokojení jeho potřeb a přání, naplnění jeho očekávání.“ (Paulovčáková, 2015, s. 11)

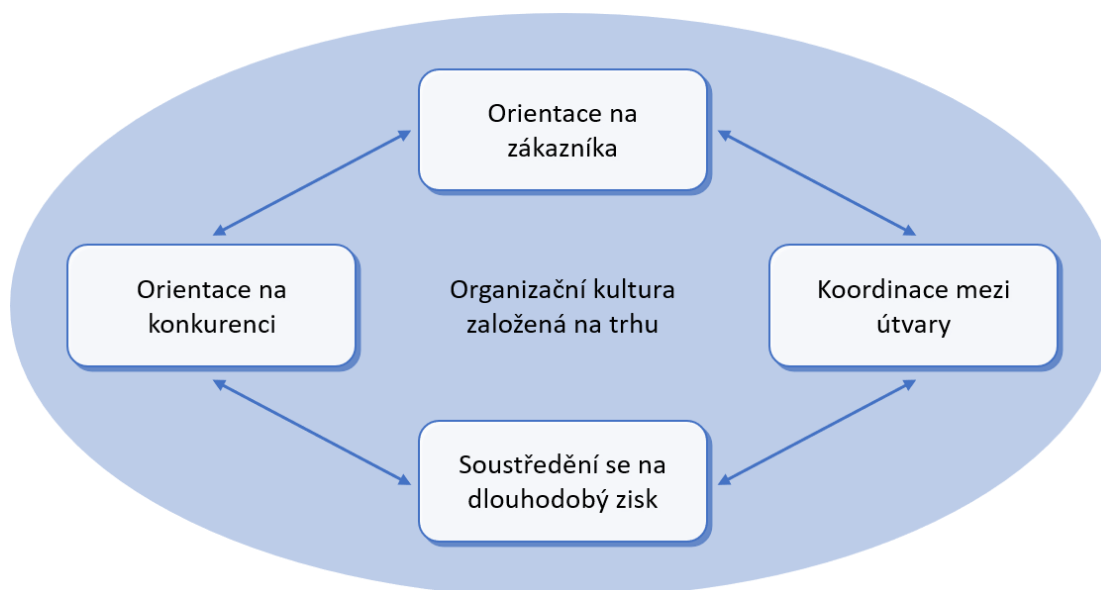


Obr. 1: Vzájemný vztah mezi zákazníkem a subjektem (Zdroj Paulovčáková, 2015, s. 11)

Dalším důležitým faktem je, že marketing není pouze jeden z několika podnikových útvarů. Je faktem, že společnosti mají marketingová oddělení, která se starají o značnou část marketingové práce, avšak na onen základní marketingový koncept, na orientaci na zákazníka, musí být orientovány všechna oddělení (Kotler, 2004, s. 34-37).

G. Hooley definuje 5 základních součástí marketingově orientované společnosti následovně:

- orientace na zákazníka: kontinuální snaha pochopit požadavky a přání zákazníků, aby byla společnost schopna vytvářet pro ně lepší přidanou hodnotu,
- orientace na konkurenci: povědomí o krátkých a dlouhodobých možnostech konkurence,
- koordinace mezi útvary: používání všech zdrojů společnosti pro vytváření hodnoty pro zákazníky,
- organizační kultura: sjednocení chování managementu a zaměstnanců na orientaci na spokojenost zákazníků,
- soustředění se na dlouhodobý zisk jakožto hlavní cíl společnosti (Hooley, 2008, s. 8 – 9).



Obr. 2: Součásti a kontext marketingové orientace (Zdroj Hooley, 2008, s. 9)

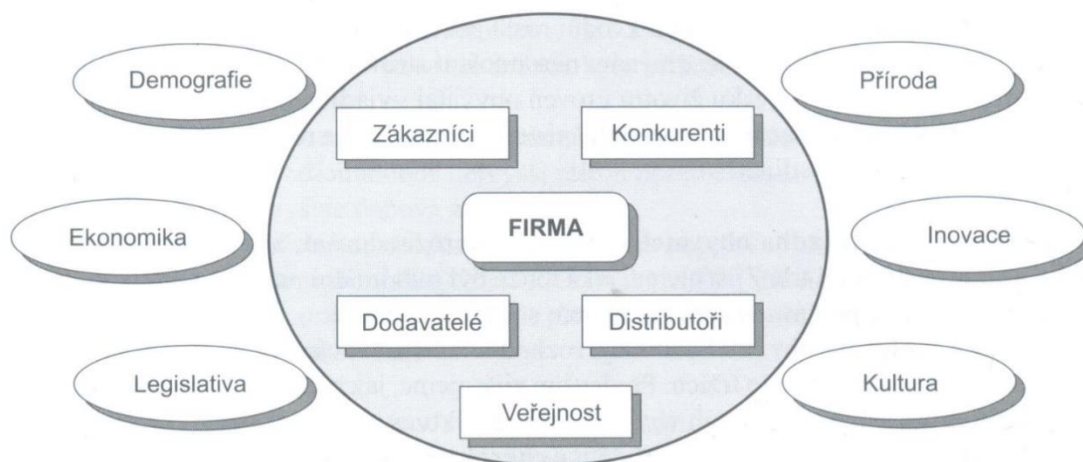
1.2 Marketingové prostředí

Pro vytvoření a implementaci efektivní marketingové strategie je klíčové pochopit prostředí, ve kterém se společnost nachází. Systematická analýza marketingového prostředí společnosti zpravidla začíná z marko úrovně, kde zdůrazňuje důležité faktory, které mohou mít vliv na mikroprostředí společnosti (Hooley, 2008, s. 59-60).

Marketingové prostředí se skládá z tzv. makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředím se rozumí politické, ekonomické, sociální / kulturní a technologické síly, které ovlivňují celkové podnikatelské prostředí státu, a tím i nepřímě jednotlivé společnosti. Makroprostředím se zabývá analýza PEST, která je dále popsána. Mikroprostředím se rozumí síly v přímém okolí společnosti, které ji ovlivňují, a to samotní zákazníci společnosti, konkurence, dodavatelé a distributoři (Jobber, 2007, s. 78).

„Je třeba odhadovat trendy, nové příležitosti a případná ohrožení, zjišťovat a vyhodnocovat dopady z vnějšího prostředí na vnitřní funkci organizace. Výsledky analýz se stávají podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů. Organizace, která si chce udržet svou konkurenceschopnost na trhu, musí fungovat jako otevřený a stále se přizpůsobující

„systém reagující na dynamické změny v prostředí, ve kterém se nachází.“ (Paulovčáková, 2015, s. 61)



Obr. 3: Marketingové prostředí společnosti (Zdroj Kozel, 2011, s. 25)

1.2.1 PEST analýza

„Firmy, jejich dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v makroprostředí trendů, které vytvářejí nejen příležitosti, ale i hrozby. Tyto síly představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat.“ (Kotler, 2001, s. 150)

Pro analýzu vnějšího makroprostředí společnosti se využívá tzv. PEST analýzy. Zkratka PEST představuje jednotlivé součásti vnějšího prostředí, a to prostředí politické, ekonomické, společensko-kulturní, technologické, legislativní a ekologické. Z tohoto důvodu je možno se s touto zkratkou setkat i v jiných podobách, jako např. PESTEL, PESTLE, STEP a SLEPT. Vždy se ale tato analýza týká stejných základních vnějších vlivů prostředí na společnost (Paulovčáková, 2015, s. 66-68).

Smyslem PEST analýzy je nejen sledovat konkrétní statická data, ale hlavně aktuální trendy, z nichž je možno předvídat budoucí vývoj. Při této analýze je také důležité pamatovat na vlivy překračující hranice státu (Kozel, 2011, s. 45).

Politické a legislativní prostředí

Politické a legislativní prostředí jsou úzce spojeny. Skrze určování pravidel trhu a různé regulace či subvence ovlivňují marketingová rozhodnutí ve společnostech (Jobber, 2007, s. 79).

Dle Kotlera sleduje podnikatelská legislativa následující hlavní účely:

- ochránit společnosti před nekalou konkurencí,
- ochránit spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami,
- ochránit společnost před bezuzdným obchodním chováním (Kotler, 2001, s. 163).

Rozsah legislativy upravující pravidla podnikání rok od roku roste. V EU se rozšiřují zákony vymezující konkurenční chování, výrobkové standardy, výrobkové záruky a zásady komerčního styku. V různých zemích se dokonce zakazují určité formy podpory prodeje jako soutěže a odměny. Roste také vliv speciálních zájmových skupin (Kotler, 2001, s. 163 - 164).

V rámci analýzy se musí brát v úvahu politické dění jak na vnitrostátní, tak i mezinárodní úrovni, posuzovat stabilita vlád a politického prostředí, ekonomická politika v daných zemích, jak vysoké jsou plánované výdaje státu na relevantní oblasti, vývoj státního rozpočtu, rozpočtová politika, regulační zásady a další relevantní ukazatele. Společnosti musí respektovat právní předpisy. Ty se ale neustále mění, a proto je třeba sledovat jejich vývoj a brát je v úvahu při plánování (Paulovčáková, 2015, s. 69).

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí může mít kritický vliv na úspěch společností skrze ovlivňování nabídky a poptávky. Společnosti si musí sami stanovit ty ekonomické vlivy, které jsou relevantní pro jejich podnikání a tyto vlivy sledovat (Jobber, 2007, s. 81).

Sleduje se převážně kupní síla zákazníků, která se promítá do poptávky ve státě. I pokud společnost působí na lokální úrovni, působí na ni také regionální, národní a mezinárodní ekonomická situace (Paulovčáková, 2015, s. 69).

Lhotský ve své knize uvádí čtyři hlavní makroekonomické indikátory, které mají podstatný vliv na společnosti:

- ekonomický růst,

- úroková míra,
- směnný kurz,
- míra inflace (Lhotský, 2010, s. 30).

Tyto čtyři indikátory je dále vhodné doplnit o míru nezaměstnanosti, průměrnou mzdu, výši úspor (Paulovčáková, 2015, s. 69).

Sociální prostředí

Sociální prostředí je možno rozdělit na společensko-kulturní prostředí a demografické prostředí. Společensko-kulturní prostředí sleduje vnímání společnosti, hodnoty lidí, různá přesvědčení a názory. Společnosti ovlivňuje např. důvěra lidí v produkty, které společnost nabízí a důvěra v kvalitu těchto produktů, ale také samotné zaměstnance společnosti. Je třeba sledovat takové kulturní faktory, které mají vliv na spotřebitelské chování související s danou společností (Paulovčáková, 2015, s. 70).

Demografické prostředí sleduje obyvatelstvo jako celek, např. skrze počet obyvatel, jejich věkové rozložení a úroveň vzdělanosti. Zde opět platí nutnost sledovat změny a trendy, protože skupiny obyvatel zároveň tvoří cílové skupiny, tedy segmenty, na které se společnosti soustředí. Obvykle jsou v rámci věkových kategorií dělení lidé do šesti kategorií, a to:

- předškolní děti,
- školní děti,
- teenageři,
- mladí dospělí (20 - 40 let),
- dospělí středního věku (40 – 65 let),
- starší dospělí (nad 65 let) (Paulovčáková, 2015, s. 70 - 72).

Technologické prostředí

„Úspěšnost i samotnou existenci podniků na trhu mohou mnohdy velmi výrazně ovlivňovat faktory technologického pokroku, tedy nové vynálezy a zásadní inovace. Investování do technologického rozvoje se stává na jedné straně nezbytností, na druhé straně v sobě zahrnuje mnoho rizik. Předem totiž není nikdy jisté, zda výstupy z výzkumu a vývoje, do kterého bylo podnikem investováno, budou spotřebiteli poptávány

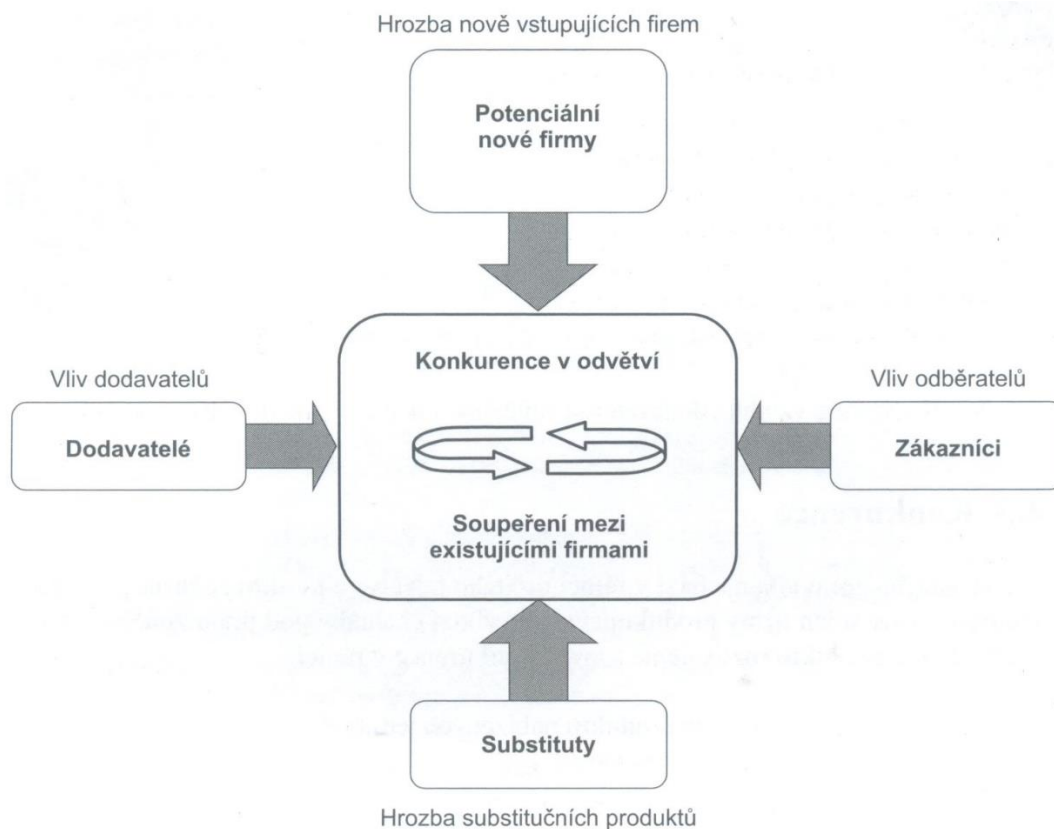
v dostatečné míře, která zajistí návratnost vynaložených prostředků.“ (Lhotský, 2010, s. 33)

Společnost musí udržovat kontakt s technologickým pokrokem. Technologické prostředí ovlivňuje konkurenceschopnost společností skrze nové technologie, které mohou zrychlovat procesy nebo vytvářet nové produkty a tím vytvářet nové tržní příležitosti (Paulovčáková, 2015, s. 72).

1.2.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil, známá také jako Porterův model konkurenčních sil, zkoumá, jak silné je konkurenční prostředí ve sledovaném odvětví. Dle Portera je výnosnost odvětví ovlivněna pěti dynamickými konkurenčními faktory, a to:

- intenzitou konkurence v odvětví,
- hrozbou vstupu nových konkurentů,
- hrozbou nových substitutů,
- vyjednávací silou dodavatelů,
- vyjednávací silou odběratelů (zákazníků) (Vysekalová, 2006, s. 39).



Obr. 4: Porterova analýza konkurenčních sil (Zdroj Kozel, 2011, s .38)

Intenzita konkurence v odvětví

Hlavním silou působící na výnosnost odvětví je pochopitelně stávající konkurence. Intenzita konkurenčního boje bývá obzvláště vysoká, pokud ve sledovaném odvětví platí následující situace:

- velikost tržního podílu je mezi konkurenty zhruba stejná – v takovéto situaci je boj o každé procento tržního podílu velmi silný, což vede k vysokým výdajům na reklamu, cenové války a neustálý vývoj nových produktů,
- období pomalého růstu trhu – obzvláště, pokud se produkt nachází ve fázi zralosti a útlumu svého životního cyklu. Společnosti mají přebytek výrobních kapacit, a tak se zvyšuje cenová rivalita,
- bariéry odchodu z trhu jsou vysoké – pokud je pro společnosti složité odejít z určitého trhu, po tom co do něj investovali, jsou náchylné k tomu bojovat v něm intenzivně o úspěch, i přes existenci jiných, více lukrativních segmentů,
- diferenciací produktu je nízká – v trzích, kde zákazník vnímá malé rozdíly mezi kvalitou a hodnotou produktů je intenzita konkurenčního boje vysoká. To je

vlivem toho, že pro zákazníka jsou náklady na změnu dodavatele velmi nízké, a tak vyhledává nejlepší produkt za nejnižší ceny,

- fixní náklady jsou vysoké – vysoké fixní náklady vyžadují vysoký počet prodaných produktů, aby dosáhly co nejnižších variabilních nákladů. Dokud není dosaženo tohoto bodu, je intenzita konkurenčního boje vysoká (Hooley, 2008, s. 73 - 75).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Kromě stávající konkurence musí společnosti také zohlednit možnost vstupu nových konkurentů na trh. Tato hrozba je více pravděpodobná, pokud ve sledovaném odvětví platí následující situace:

- náklady na vstup na trh jsou nízké,
- stávající nebo nové distribuční cesty jsou otevřené,
- hrozba „ochrany“ trhu stávajícími konkurenty je nízká – pokud nejsou stávající společnosti na trhu ochotny či schopny „bránit“ svou dominantní pozici, představuje to pro nové společnosti nižší bariéry vstupu na trh,
- diferenciací produktů je nízká – noví konkurenti mohou nabídnout něco unikátního,
- existence mezer na trhu – např. specifické segmenty na trhu, kde stávající společnosti pomalu reagují na požadavky zákazníků, představují lukrativní způsob, jak proniknout na trh pro novou konkurenci (Hooley, 2008, s. 75).

Hrozba nových substitutů

Nové substituty jsou skvělým způsobem, jak mohou společnosti zvýšit svůj tržní podíl. Hrozba nových substitutů pochází jak od nových konkurentů, tak od stávající konkurence. Hrozba substituce zvyšuje konkurenci na trhu, a to z následujících důvodů:

- nové technologie – nové technologie mohou udělat stávající produktu zastaralými, příkladem mohou být analogové televize vs digitální. Hrozba takové rychlé změny nutí společnosti investovat vysoké částky do nových technologií a zvyšuje tak konkurenci na trhu,

- pomalé zlepšování produktů – i přes trhy, kde nehrozí tzv. „změny přes noc“, hrozí, že postupné změny v technologiích udělají ze stávajících produktů zastaralé (Hooley, 2008, s. 76).

Vyjednávající síla dodavatelů

Rovnováha vyjednávacích sil mezi člen odvětví a jejich dodavateli může silně ovlivnit úroveň konkurence na trhu. Pokud mají dodavatelé vyšší vyjednávací sílu než společnosti, vzniká konkurenční boj mezi společnostmi o jejich přízeň. Dodavatelé mívají velkou vyjednávací sílu v následujících situacích:

- na trhu je malý počet dodavatelů – pokud je na trhu malý počet společností, které jsou schopny a ochotny dodávat své zboží, jejich vyjednávací síla oproti odběratelům je vysoká. Podobná situace nastává také v situaci, kdy jsou odběratelé fragmentováni a kupují zboží v nižších kvantitách,
- náklady na změnu dodavatele jsou vysoké – pokud dodavatel dodává důležité zboží, které je složité či nákladné získat od jiného dodavatele, jeho vyjednávací síla je vyšší. Pokud dodávají zboží, které se dá lehce odebírat od jiných dodavatelů, jeho vyjednávací síla je nižší.
- nabídka dodavatelů je vysoce diferenciována – pokud je zboží dodavatelů významných způsobem odlišné, drží pak dodavatel vyšší vyjednávací sílu (Hooley, 2008, s. 76).

Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Stejná základní pravidla, jaká platila pro dodavatele, platí i pro zákazníky. Zákazníci vytváří nátlak na společnosti, který může ovlivnit úroveň konkurence v odvětví. Vliv zákazníků bývá vyšší v následujících situacích:

- nižší počet odběratelů – pokud je odběratelů nižší počet než společností, obzvláště pokud kupují od společností velký počet produktů, roste jejich vyjednávací síla,
- existuje velký počet dodavatelů – pokud je na firmě velký počet společností, které prodávají stejné produkty, je pro zákazníka lehké a levné změnit svého dodavatele,

- náklady na změnu dodavatele jsou nízké – pokud jsou náklady na změnu dodavatele nízké, zákazníci si mohou vybrat z většího počtu dodavatelů a vyhledávat nejlepší nabídky (Hooley, 2008, s. 77).

1.3 Marketingový mix

*„Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, které manažeři využívají k dosažení marketingových cílů na cílovém trhu. Rozhodování o marketingovém mixu je neoddělitelnou součástí marketingové komunikace a marketingového řízení. Všechny prvky marketingového mixu vytvářejí jeden celek. Marketingový mix by měl být konzistentní, všechny marketingové nástroje by měly působit stejným směrem – **synergie**, příkladem může být špičkový produkt, který má vysokou kvalitu, zvučnou značku, vysokou cenu, která podtrhuje výjimečnost, prodej ve speciálních obchodech apod. Důležitá je i vzájemná podpora nástrojů marketingového mixu – **interakce**, aby docházelo k zesílení účinku komunikace. K posilování značky bude docházet podporou vhodné reklamy, PR, uspořádáním prodejních míst apod.“* (Paulovčáková, 2015, s. 157)

Základní marketingový mix se skládá ze čtyř nástrojů, tzv. 4P (zkratka prvních písmen v angličtině), a to:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- marketingová komunikace (promotion) (Urbánek, 2010, s. 36).

1.3.1 Produkt

Dle Kotlera je produkt nejdůležitější částí marketingového mixu – plánování marketingového mixu musí začít sestavením nabídky produktu tak, aby uspokojil potřeby a přání vybraného cílového segmentu zákazníků (Kotler, 2001, s. 389).

Z tohoto důvodu bývá produkt také nazýván „srdcem marketingu“ – teprve z konkrétního produktu se odvíjí jeho další funkce a na ně navazující marketingové činnosti. Marketing

chápe produkt nejen jako výrobky a služby, ale i osoby, organizace, umělecká díla a myšlenky (Urbánek, 2010, s. 52).

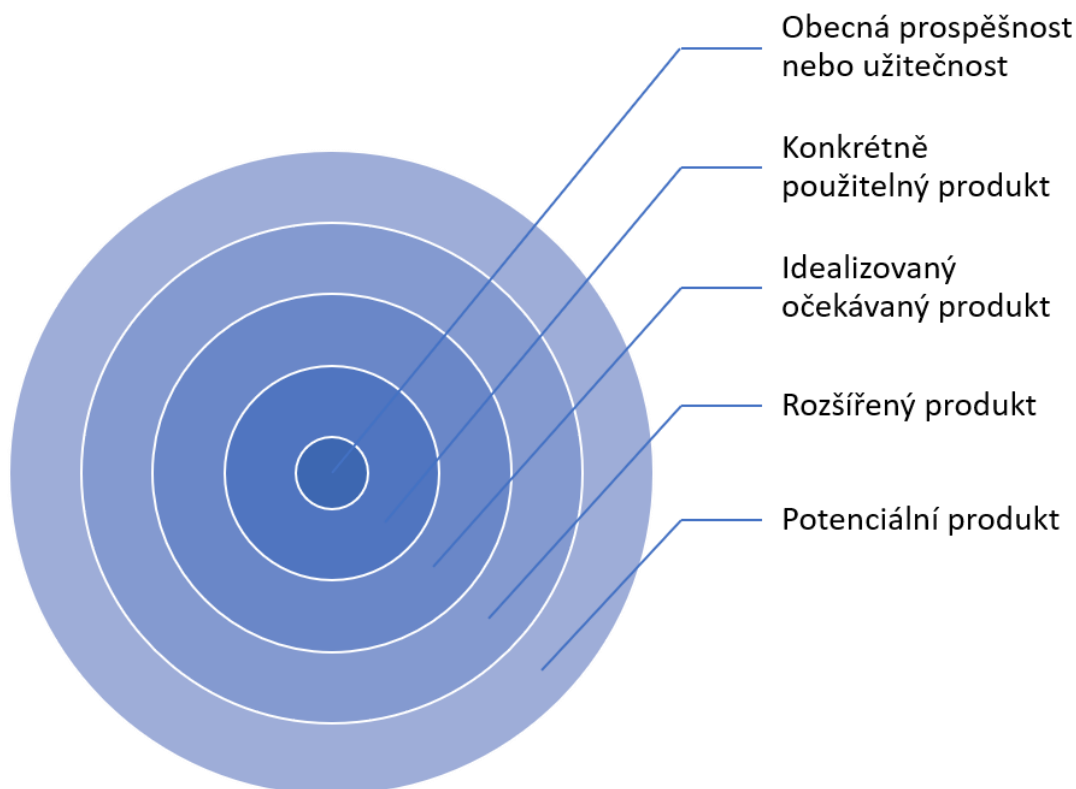
Klasifikace produktů

Produkty se dělí dle několika kategorií, základním dělení je do tří skupin dle doby používání a hmotné spotřeby, a to:

- zboží s krátkou dobou používání – zboží s hmotnou podstatou, obvykle spotřebované do několika dní (např. jídlo, mýdlo). Protože jsou tyto produkty rychle spotřebovávány, nakupují se velmi často. Prodejce se tedy musí snažit, aby byly dostupné na více místech, musí být podporované reklamou propagující nákup na zkoušku a budováním preferencí zákazníků,
- zboží dlouhodobě používané – zboží s hmotnou podstatou, které je obvykle používáno dlouhodobě a opakovaně (např. myčka, oblečení). Tento typ zboží vyžaduje vstřícnější způsoby prodeje, větší rozsah služeb, přísnější dohled, větší marži a delší doba záruky,
- služby – jsou nehmotné, nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé. Vyžadují důslednější kontrolu kvality, spolehlivosti a důvěryhodnosti dodavatele služeb a pružnější nabídku ze strany prodejce (Kotler, 2001, s. 392).

Úrovně produktu

Produkt existuje v pěti hierarchicky uspořádaných úrovních, které si lze představit jakožto „slupky“ okolo tzv. jádra produktu, jak je zobrazeno v obrázku č. 5 (Kotler, 2001, s. 389 - 390).



Obr. 5: Pět úrovní produktu (Zdroj Kotler, 2001, s. 390)

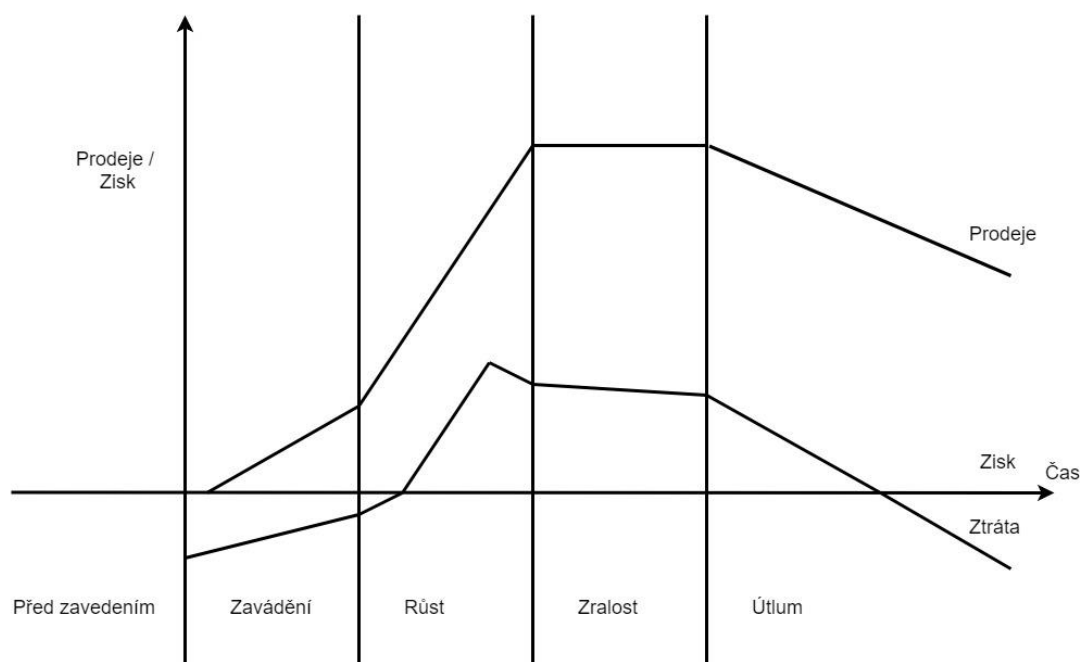
Obecná prospěšnost nebo užitečnost, tedy ono **jádrem produktu**, tvoří nejdůležitější úroveň produktu – jedná se o důvod, proč si zákazník produkt kupuje. Příkladem může být zákazník hotelu, který platí za místo na spaní a odpočinek a zákazník který si kupuje vrtačku, aby s ní mohl vyvrtat otvory. Druhá úroveň transformuje obecnou užitečnost do **konkrétně použitelného produktu**. V příkladu hotelu se jedná o pokoj s postelí, koupelnou, ručníkem a dalším vybavením. Třetí úroveň představuje **idealizovaný očekávaný produkt**, který se skládá ze souboru vlastností a předností, které bude zákazník od produktu očekávat a které považuje za samozřejmé. V příkladu hotelu to tedy znamená, že pokoj bude čistý, ručníky vyměněné a čisté a světla budou svítit. Přestože tyto požadavky budou nejspíše splněny ve všech hotelech, zákazníci budou preferovat hotely, které budou nabízet nejlepší kvalitu těchto očekávaných vlastností za co nejnižší cenu. Ve čtvrté úrovni, **rozšířeném produktu**, se snaží prodávající nabídnout něco navíc, co překonává očekávání nebo požadavky zákazníků. V příkladu hotelu může hotel zahrnout do nabídky např. lepší televizor, čerstvé květiny, rychlý proces registrace, kvalitní jídlo z kuchyně nebo extra služby na pokoj atd. V této oblasti se dnes odehrává

hlavní konkurenční boj. To nutí společnosti zkoumat celkový systém spotřeby svých zákazníků, aby mohly nabídnout vhodný „přídavek“ k základním vlastnostem produktu. Důležitým poznatkem zde je skutečnost, že tyto „přidavky“ stojí společností peníze, a prodejci si proto musí položit otázku, zda je zákazník ochoten dostatečně vysokou cenu, která by tento přídavek pokryla. Platí také, že jakmile je takovýto „přídavek“ zahrnut do produktu, brzy se pro zákazníky stane očekávanou samozřejmostí, a proto se musí konkurenti navzájem sledovat a hledat další možné vlastnosti a užitky, které by ke svým produktům mohli doplnit. Poslední úroveň, **potenciální produkt**, zahrnuje veškeré rozšíření a „přidavky“, které zákazník očekává u produktu v budoucnosti, tedy všechna možná budoucí rozšíření (Kotler, 2001, s. 389 - 391).

Životní cyklus produktu

Každý produkt, který je nabízen na trhu, má z hlediska času a poptávky po něm určitý životní cyklus. Chce-li společnost, aby její produkt byl úspěšný, může využít poznatků plynoucích z teorie životního cyklu produktu a upravovat své strategie dle toho, kde se momentálně její produkt nachází. Životní cyklus produktu se dělí do čtyř fází, a to:

- fáze zavádění,
- fáze růstu
- fáze zralosti,
- fáze útlumu (Hooley, 2008, s. 78).



Obr. 6: Životní cyklus produktu (Zdroj Hooley, 2008, s. 78)

Fáze zavádění

Když je produkt poprvé uveden na trh, jeho prodeje bývají nízké a pro společnost bývá ztrátový z důvodu vysokých nákladů na vývoj a reklamu, která se snaží přesvědčit zákazníky o tom, že se jedná o lepší alternativu za staré produkty. Pokud se jedná o úplně nový typ produktu, bude mít společnost výhodu v podobě velmi malé až nulové konkurence a o produkt budou mít zájem tzv. „inovátoři“, tedy segment zákazníků, který se zajímá o novinky. Konkurence sleduje produkt, a v případě že se bude zdát jakožto vhodný je pravděpodobné že se brzy vyskytnou imitace tohoto produktu. Pokud se jedná o inovaci v rámci ustáleného produktu, bývá cílen na nový segment zákazníků (Hooley, 2008, s. 78 – 342).

Fáze růstu

V této fázi začíná být produkt přijímán trhem, jeho prodej prudce roste a dostává se do zisku. Tento úspěch zpravidla s sebou nese zvýšení konkurenčního boje, obzvláště pak od těch společností, které se ve fázi zavádění rozhodly počkat a sledovat vývoj situace. S touto intenzivnější konkurencí se na trhu začínají objevovat nové diferenciacce a větší segmentace trhu. Výdaje na vývoj a inovace produktu zůstávají vysoké, což kompenzuje skutečnost, že v této fázi dosahuje návratnost investic svého vrcholu (Hooley, 2008, s. 342 – 343).

Fáze zralosti

Tempo růstu prodeje se v této fázi signifikantně zpomalí. Tato fáze trvá nejdéle ze všech fází a dá se nazvat nejvíce náročnou. Intenzivní konkurenční boj, další štěpení segmentů a klesající zisk z důvodu výroby nadbytečných kusů provází tuto fázi. Konkurence se pokouší najít další možnosti modifikace produktu a začínají cenové války. Snižuje se počet celkových společností na trhu buďto skrze odchod nebo akvizici menších společností. Společnosti se pokoušejí modifikovat své produkty tak, aby obnovily poptávku a životní cyklus svých produktů, nebo našly nové segmenty (Hooley, 2008, s. 79).

Fáze útlumu

Poptávka po produktu klesá, produkt se stává zastaralým, zisk se mění ve ztrátu a společnost jej stahuje z trhu (Hooley, 2008, s. 79).

V této fázi se společnosti nabízí několik možných strategií: strategie sklizně, zbavení se, revitalizace a strategie ziskového přeživšího. V rámci strategie sklizně zvýší společnost cenu svého produktu a sníží výdaje na marketing, vývoj a distribuční cesty s cílem zvýšit zisk. Strategie zbavení se produktu se pokouší prodat zbývající zásoby, a to i jiným společnostem a odejít z trhu, s cílem uvolnit výrobní faktory a čas vedení pro jiné, výnosnější projekty. Strategie revitalizace se nabízí, pokud se produkt dostal do fáze útlumu z důvodu nedostatečných investic. Společnost tedy investuje další peníze do vývoje a marketingu a tím, pokud je úspěšná, může vrátit produkt do fáze růstu. V rámci strategie ziskového přeživšího společnost přijímá ztrátové období a čeká na odchod konkurence či je vykupuje s cílem zůstat jako jediná na tomto trhu a dostat se do monopolní pozice (Jobber, 2007, s. 391 – 392).

1.3.2 Cena

„Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který je zdrojem příjmů. Ostatní prvky produkují pouze náklady. Cena je ale také jedním z nejpružnějších prvků marketingového mixu. Lze ji rychle měnit na rozdíl od vlastností produktu a závazků k distributorům.“
(Kotler, 2001, s. 447)

Cena díky tomu patří k nejdůležitějším nástrojům marketingového mixu. Stanovené ceny by měly zároveň vytvářet společnosti zisk a být přijímané od zákazníků. Vybranou cenou sděluje společnost trhu také prestižnost a implikuje kvalitu svých produktů – cenová strategie by tak měla být v souladu s marketingovou strategií společnosti a očekáváním trhu (Paulovčáková, 2015, s. 193).

Z marketingového pohledu je cena chápána jako hodnota nabízeného produktu, zákazník zase cenu vnímá jako poměr mezi kvalitou produktu a výši požadované protihodnoty.

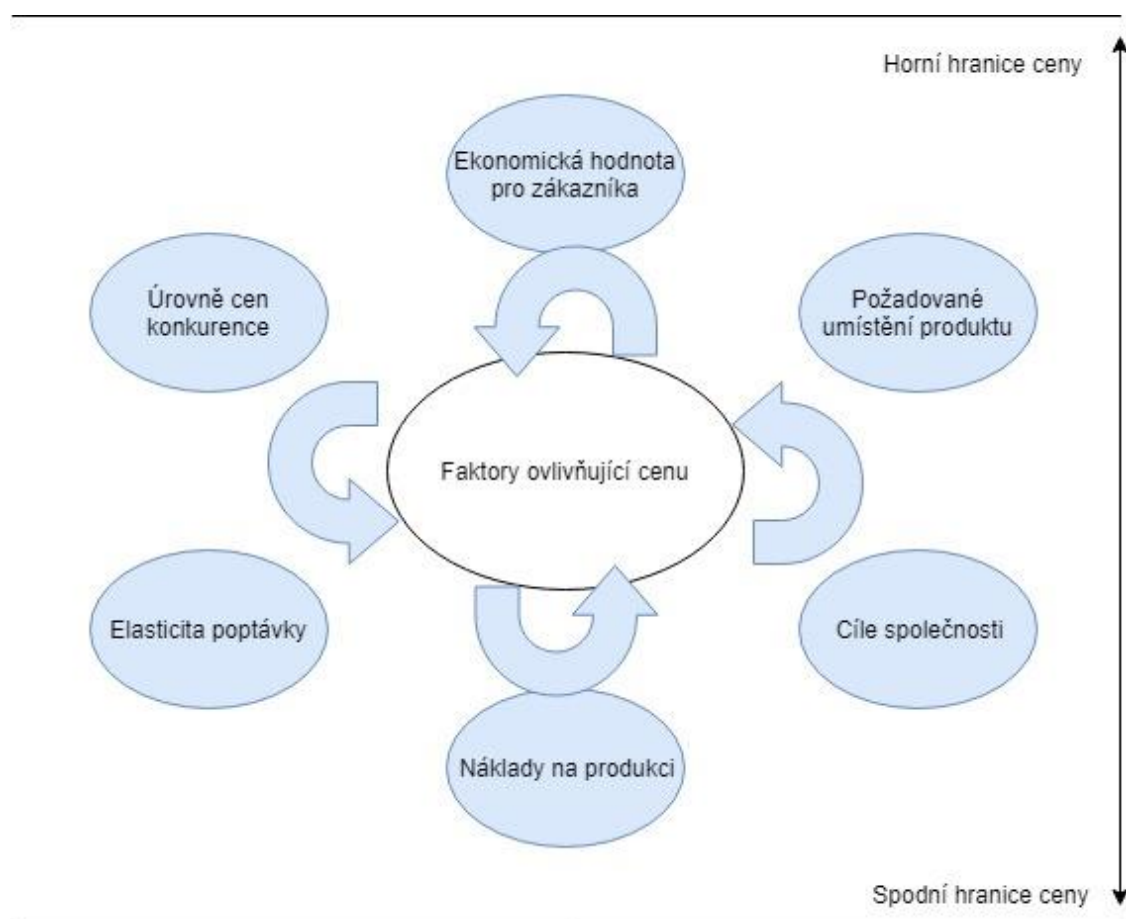
Cena má pro kupující následující dvě základní funkce:

- informační funkce – informuje zákazníka o postavení produktu na trhu vůči jiným podobným produktům, tedy informuje zákazníka o tom jak, kvalitní produkt se oproti podobným jedná,
- alokační funkce – pomáhá zákazníkovi při rozhodování o umístění jeho peněz tak, aby měl co nejvyšší užitek (Urbánek, 2010, s. 71-72).

Určování ceny

Při rozhodování společnosti o stanovení ceny ji ovlivňují interní a externí faktory. Základním interním faktorem jsou náklady spojené s výrobou, distribucí, prodejem a propagací. Tyto náklady obvykle vytvářejí spodní hranici ceny. Dalším podstatným interním faktorem jsou interní cíle společnosti, tedy strategie stanovené ceny, např. strategie budování prestiže značky, maximalizace podílu na trhu a maximalizace zisku. Externí faktory, v protikladu k interním, zpravidla určují horní hranici ceny. Např. v podmínkách podobných dokonalé konkurenci musí společnost přijmout trhem stanovenou cenu a v podmínkách monopolu musí zase zákazník přijmout společností stanovenou cenu. Záleží také na elasticitě poptávky a případných zásahů ze strany státu. Z pohledu marketingu je ovšem pro stanovení ceny podstatnější to, jak ji vnímá zákazník – jeho názor na cenu je rozhodujícím faktorem, a proto začíná tvorba ceny v marketingu analýzou potřeb, představ o hodnotě produktu, a tak zjištěním ceny, kterou je ochoten zaplatit. Při stanovení ceny využívají společnosti následující tři základní postupy:

- přístup založený na nákladech,
- přístup založený na konkurenci,
- přístup orientovaný na zákazníka (Foret, 2008, s. 193 - 195).



Obr. 7: Faktory ovlivňující cenu (Zdroj Hooley, 2008, s. 349)

Strategie ceny

Při určování ceny se společnost musí rozhodnout o tom, do jakého segmentu svůj produkt z hlediska kvality a ceny umístí. Kotler uvádí 9 možných strategií ceny a jakosti, zobrazených v následující tabulce (Kotler, 2001, s. 448).

Tab. 1: Devět strategií ceny a jakosti (Zdroj Kotler, 2001, s. 449)

		Cena		
		Vysoká	Střední	Nízká
Kvalita produktu	Vysoká	1) Strategie získání mimořádné ceny	2) Strategie vysoké hodnoty	3) Strategie mimořádně vysoké hodnoty
	Střední	4) Strategie předražování	5) Strategie střední hodnoty	6) Strategie odpovídající hodnoty
	Nízká	7) Strategie okrádání	8) Neúspěšná strategie	9) Úspěšná strategie

1.3.3 Distribuce

Distribuční strategie rozhoduje o tom, jak a kdy budou produkty a služby dodávány zákazníkům. Základní podstatou distribuce je dodání produktu zákazníkům co nevýhodnější distribuční cestou, tak aby se produkt mohl na trhu co nejlépe uplatnit. Hlavním cílem distribuce je poskytovat zákazníkům správně zboží, za správnou cenu, ve správný čas, na správném místě a ve správném množství a kvalitě. Funkcí distribučních cest je překonávání vlastnických, prostorových a časových bariér (Urbánek, 2010, s. 86).

„Distribuční síť je nejčastěji tvořena několika základními účastníky distribučních procesů, které obvykle mohou být:

- 1. **Prvovýrobci** – zemědělské podniky, těžební průmysl apod.*
- 2. **Zpracovatelé** – konzervárny, masokombináty apod.*
- 3. **Distributoři** – velkoobchodníci, maloobchodníci apod.*
- 4. **Podpůrné firmy** – agentury pro výzkum trhu, reklamní agentury, banky, pojišťovny, dopravní firmy, právníci a další.*

*Mezi jednotlivými účastníky distribučního procesu se mohou vyskytovat (a také v praxi mnohdy vyskytují) ještě **zprostředkovatelé**, kteří se však nepodílejí ani na výrobě, ani na konečné spotřebě zboží, ale fungují jako (mnohdy důležité a někdy dokonce nezbytné) zprostředkovatelské mezičlánky.*

*V případě zapojení zprostředkovatelů do distribučního procesu je pro tyto subjekty typické že se **nestávají vlastníky zboží**, jehož prodej organizují.“ (Urbánek, 2010, s. 90)*

Distribuce se dle počtu distribučních mezičlánků dělí na:

- distribuce přímá – situace, kdy produkt dodává výrobce přímo spotřebiteli,
- distribuce nepřímá – situace, kdy je produkt dodáván z výroby přes zprostředkovatele, či přes několik mezičlánků. Mezičlánky se obvykle nepodílejí na výrobě, existují ale výjimky, kdy se do zpracovatelského procesu zapojují a zvyšují tak užitnou hodnotu výsledných produktů (Urbánek, 2010, s. 88).

1.3.4 Marketingová komunikace

„Ani sebelépe připravená nabídka zdaleka nemusí sama o sobě oslovit zákazníka, natož aby vyčerpávala a zahrnovala všechny naše možnosti s ním komunikovat. Zejména v této oblasti vypracoval marketing v posledních desetiletích celou řadu známých nástrojů, každodenní praxí prověřených a osvědčených postupů. K nim se však neustále, především díky pokrokům zvláště v elektrotechnice, přidávají další nové. Mnohé z nich se dnes jeví jako velice perspektivní.“ (Foret, 2008, s. 222)

Schopnost sdělit a informovat potenciální zákazníky o vlastnostech a přínosech nabídky společnosti má prvořadý význam pro následnou komunikaci. Integrovanost a komplexnost marketingového přístupu by měla být součástí veškeré komunikace se zákazníkem – jednotlivé nástroje musí společnost vybrat s ohledem na cílové segmenty a vybraná komunikace musí být provázána s celým marketingovým mixem, společnost se musí snažit o synergii svého marketingového mixu (Foret, 2008, s. 223 - 224).

Jakožto nástroje komunikačního mixu bývá uváděno pět základních nástrojů, a to:

- reklama – nejpoužívanější a nejviditelnější nástroj. Má několik podob, jako tradiční reklama v televizi, magazínech a billboardech, reklama prostřednictvím nových nosičů jako internet a mobilní telefony a skrytá reklama. Z funkčního hlediska lze rozdělit reklamy na zaváděcí reklamu, přesvědčovací reklamu a připomínací reklamu,
- podpora prodeje – na rozdíl od reklamy se jedná o krátkodobou formu komunikace, která vyžaduje aktivní spoluúčast spotřebitelů – různé „akce“, dočasné slevy, kupony, soutěže. Cílem podpory prodeje je zvýšení prodeje vybraného produktu. Podpora prodeje je velmi účinným, osvědčeným a v praxi často používaným nástrojem,
- public relations – public relations, do češtiny přeloženo jako vztahy s veřejností, dříve publicita, se snaží o budování dobrých vztahů a pozitivního obrazu společnosti a tím i známosti společnosti mezi širší veřejností. Zatímco dobré jméno společnosti se buduje velmi dlouho a těžce, k jeho ztrátě může dojít velmi rychle. Public relations má obvykle dvě formy, a to interní marketing, kterým se společnost snaží přesvědčovat své zaměstnance o tom, aby se podíleli na tvorbě

dobrého jména společnosti a měli k ní dobrý vztah a externí marketing, který se snaží o budování dobrých vztahů s okolím společnosti,

- osobní prodej – jeden z nejúčinnějších nástrojů, který ovšem velmi záleží na osobnosti, schopnostech a důvěryhodnosti prodejce. Každý zákazník je jiný a má jiné potřeby, požadavky, priority a vyznává jiné hodnoty, prodejce tyto skutečnosti musí brát v úvahu a svou argumentací přesvědčit zákazníka právě o prodávaném produktu,
- přímý marketing – vyznačuje se podobnými charakteristikami jako osobní prodej, díky tomu že se snaží zacílit co nejpřesněji na konkrétní segment. Často k tomu využívají společnosti své databáze zákazníků, ovšem používá se i k oslovování nových zákazníků. Mezi jeho podoba patří např. direct mail, telemarketing a katalogový prodej, mezi jeho výhody pak přesnější zacílení na zákazníka, vyšší efektivita a rentabilita obchodních jednání a jednoduchá měřitelnost prodejních aktivit. Z hlediska zaměření se dělí na adresný (cílen přímo na jednotlivé zákazníky) a neadresný přímý marketing (Urbánek, 2010, s. 104 - 117).

Paulovčáková tyto nástroje rozšiřuje ještě o dva tři nástroje, a to:

- události a zážitky – sponzorované události (sportovní akce, festivaly, umění, exkurze apod.) sloužící k interakci značky se zákazníky. Jejich výhodou je že zákazníka aktivně zaujmou, protože se jich přímo účastní,
- interaktivní marketing – online aktivity a programy (webové stránky, firemní blogy) které slouží k oslovení stávajících a nových zákazníků. Jejich cílem je zvýšení povědomí o společnosti a o produktech, zlepšení vztahů se zákazníky a slouží i k podpoře prodeje,
- Ústní šíření – mezilidská komunikace zákazníků mezi sebou, která se vztahuje ke zkušenostem se společností, s používáním jejich produktů nebo služeb. Pokud informace pochází od lidí, kterým zákazník věří (např. rodina, kolegové, kamarádi), má tento způsob komunikace silný vliv (Paulovčáková, 2015, s. 205 – 206).

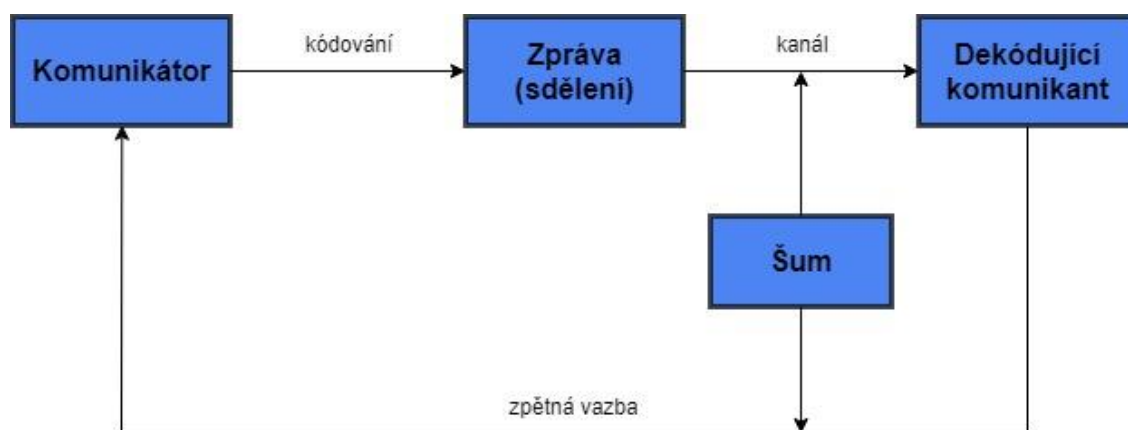
Komunikační proces

Komunikace je dvoustranná výměna mezi komunikátorem a komunikantem. Veškerá marketingová komunikace probíhá v podmínkách tzv. šumu sdělení dalších společností,

zákazník je denně zaplaven až 3000 různými marketingovými sděleními, proto je důležité být ve své zprávě schopen jasně vyjádřit své sdělení (Hooley, 2008, s. 354).

Tzv. kybernetický model komunikace, který je znázorněn na obrázku č. 8, se skládá ze sedmi složek:

- komunikátor – ten kdo něco sděluje (společnost, zákazník),
- kódování – převedení jeho komunikace do určitého souboru prvků, do určitého tvaru či podoby,
- zpráva (sdělení) – výsledek kódování, ze strany společnosti nabídka,
- kanál (prostředek komunikace) – nosič sdělení, distributor,
- komunikant (dekódující příjemce) – příjemce, který musí zprávu také dekodovat – interpretace sdělení,
- zpětná vazba – reakce příjemce vůči komunikátorovi,
- šum – možné faktory, které mění podobu, obsah nebo pochopení komunikovaného sdělení (Foret, 2008, s. 8 - 9).



Obr. 8: Kybernetický model komunikace (Zdroj Foret, 2008, s. 8)

Komunikační model

Existuje celá řada komunikačních modelů. Jakožto základní komunikační model, na který většina z nich navazuje je tzv. Model AIDA. Model Aida se skládá ze 4 na sebe navazujících fází, kterými prochází zákazník, a to:

- awareness (povědomí či pozornost) – základní úroveň marketingové komunikace, která se snaží rozšířit povědomí o produktu vybranému trhu. Zákazník si musí být

vědom nabízeného produktu, pokud si jej má koupit. Z tohoto důvodu je rozšiřování povědomí obzvláště důležité při zavádění nových produktů,

- interest (zájem) – jakmile zákazníci vědí o produktu, je třeba je v nich vyvolat zájem o produkt. Na zákazníky působí denně velké množství reklamních sdělení, ovšem pouze několik z nich jej zaujme. Klíčovým pro vytvoření zájmu je předvést zákazníkovi proč je pro něj nabídka relevantní a jak mu splní jeho přání a potřeby,
- desire (touha) – na fázi zaujetí navazuje fáze snahy o vytvoření touhy po naší značce. Zde se jedná méně o přesvědčování skrze funkce produktu jako takového, ale spíše o vytváření touhy přímo po specifické značce či nabídce, s cílem vytvořit k naší nabídce osobní pouto oproti nabídkám na trhu,
- action (akce) – povědomí, zájem a touha musí vést k prodeji. Finální fáze se tedy snaží přesvědčit zákazníka ke koupi, prostřednictvím různých nabídek, akcí, slev či osobního prodeje (Hooley, 2008, s. 335).

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejčastěji využívaných analytických metod. Je řazena mezi základní metody strategické analýzy díky tomu, že integruje charakter získaných, sjednocených a následně vyhodnocených poznatků – pracuje s informacemi a daty, které byly získány v průběhu hodnocení a analýzy společnosti skrze dílčí analýzy (tedy v této práci z metody PEST, Porterova modelu a analýzy marketingového mixu). Její název vychází ze zkratk v anglickém originálu:

- strengths – silné stránky,
- weaknesses – slabé stránky,
- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby (Grasseová, 2010, s. 295 -296).

Silné a slabé stránky se zabývají vnitřním prostředím společnosti, zatímco příležitosti a hrozby externím. SWOT analýzu je vhodné vyjádřit např. ve formě matice, která ukazuje základní vazby mezi prvky a na jejímž základě lze už i navrhnout konkrétní strategie. Doporučená forma matice je zobrazena v následující tabulce (Grasseová, 2010, s. 297 - 299).

Tab. 2: Schéma matice SWOT (Zdroj Grasseová, 2010)

Vnější faktory Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1..... 2..... 3.....atd.	1..... 2..... 3.....atd.
Příležitosti (O) 1..... 2..... 3.....atd.	WO strategie „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1..... 2..... 3.....atd.	WT strategie „hledání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

1.5 Zákazník

Zákazník je klíčovým partnerem veškerých podnikatelských činností. Zákazník je subjekt, který nakupuje od prodávajícího. Může se jednat jak o jednotlivce, tak i o organizaci – jednatel zpravidla nakupuje v menším množství k vlastní rychlé spotřebě, za jiné ceny od jiných prodejců oproti organizacím. Každý zákazník je v jiné situaci a jinak se tedy rozhoduje a nakupuje jiné produkty, v závislosti na konkrétní situaci a nabídce. I přes to se v marketingu využívají obecné modely chování a rozhodování zákazníků, které se snaží upozornit na základní vlivy a faktory, které na tento proces působí (Foret, 2008, s. 75 - 79).

1.5.1 Rozhodování zákazníka

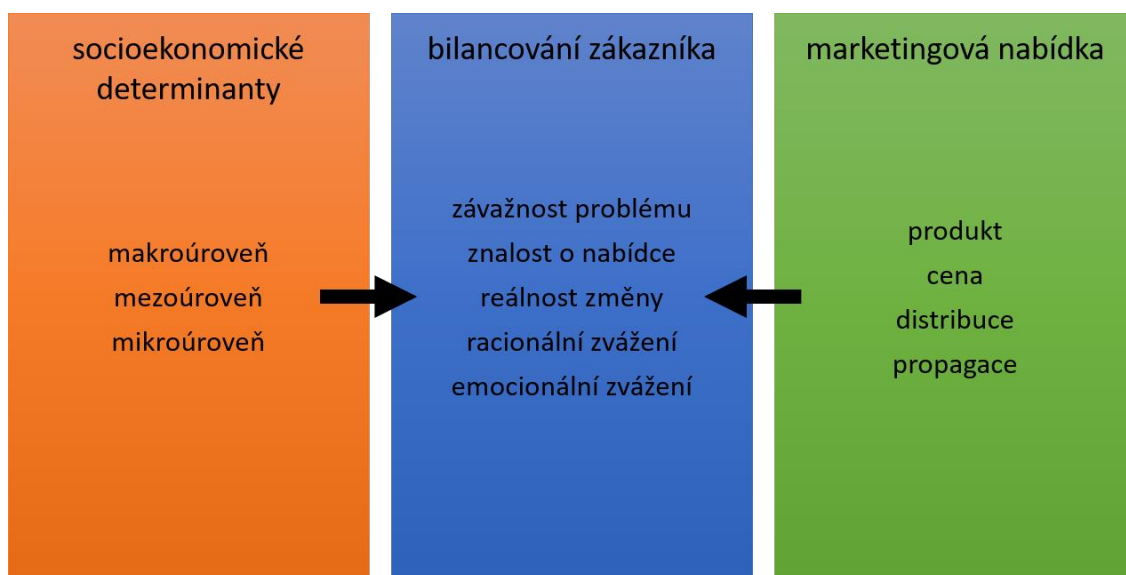
V současné době patří k neuznávanějším teoriím komplexní model, který vystihuje chování a rozhodování zákazníka do pěti stadií:

- stadium rozpoznávání svých potřeb – zde se projevují individuální odlišnosti, postoje, motivace, působí zde vlivy prostředí a předchozí zkušenosti,

- stádium vyhledávání informací o nabídce – hodnocení předchozích zkušeností, působí zde hlavně vnější informační zdroje podobou např. osobních sdělení od přátel nebo z hromadných sdělovacích prostředků,
- stádium vyhodnocení nabídky,
- stádium rozhodnutí o tom, co si zákazník koupí,
- stádium vyhodnocení svého rozhodnutí (Foret, 2008, s. 79 - 80).

Na rozhodování a chování zákazníka působí také následující tři okruhy oblastí:

- socioekonomické determinanty – dělí se dále na makro, mezo a mikropolečenské úrovně. Z hlediska makro úrovně se jedná o působení hospodářských, geografických, právních, demografických, kulturních a dalších podmínek, které determinují chování zákazníka. Meziúroveň představuje místní, teritoriální odlišnosti – různé zvyky, tradice a přírodní prostředí. Na mikroúrovni působí individuální a skupinové faktory, jako generační příslušnost, životní cyklus, úroveň a životní styl,
- marketingová nabídka – na nákupní chování a rozhodování působí pocity potřeb zákazníka a jeho ekonomické možnosti. Ty jsou ovlivněny nabídkou, tedy marketingovým mixem, jehož podstata a vliv byl popsán v kapitole č. 1.3,
- bilancování zákazníka – procesy probíhající ve vědomí zákazníka, týkající se závažnosti problému, úrovně znalosti o nabídce, ekonomické reálnosti směny, racionálního zvážení směn a emocionálního zvážení směny. Oproti předchozím dvěma okruhům se jedná převážně o oblast psychologie (Foret, 2008, s. 79 - 81).



Obr. 9: Faktory ovlivňující chování a rozhodování zákazníka (Zdroj Foret, 2008, s. 82)

1.5.2 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je vyjádřením toho, jak zákazník vnímá provedení výrobku a služeb vzhledem k tomu, jaké bylo jeho očekávání. Pokud očekávání zákazníka neodpovídá jeho zkušenosti po nákupu, bude zákazník nespokojený. Pokud bude zkušenost odpovídat očekávání, bude spokojený. Pokud bude očekávání zákazníka překonáno, bude velmi spokojený nebo potěšený (Schiffman, 2004, s. 20 - 21).

Kotler tento rozdíl nazývá spotřebitelskou hodnotu. Očekávání zákazníků závisí na řadě faktorů jako dosavadní zkušenosti, doporučení přátel, propagační informace a sliby prodejců. Pokud společnost skrze svou komunikaci vzbudí příliš vysoké očekávání, může dojít k tomu, že bude zákazník zklamán. Pokud vyvolá nízké očekávání, zákazník bude spokojen, ovšem snižuje se šance, že si produkt společnosti zakoupí. Mnoho společností se snaží o tzv. úplné zákaznické uspokojení a nabízí např. možnost vrátit peníze, pokud zákazník nebude spokojen. Klíčem k dosažení vysoké spokojenosti a loajalitě zákazníků je dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty. Společnosti musí být schopné prezentovat takovou nabídku, která je dostatečně atraktivní a zároveň splní očekávání zákazníků (Kotler, 2001, s. 52 – 53).

„Proč bychom měli zákazníkovi a jeho spokojenosti věnovat maximální pozornost a péči? Minimálně z následujících sedmi důvodů:

- 1.1 spokojený zákazník nám zůstane nadále věrný a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz, než získat nového;*
- 1.2 spokojený zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu; odlákat spokojeného zákazníka konkurenci znamená snížit při stejné hodnotě produktu jeho cenu až o 30 %;*
- 1.3 spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy (stávky zaměstnanců, nedodržení termínu dodavatelů, následky přírodních kalamit, havárie, loupeže, mediální kauzy), spokojený zákazník nás dokáže v takové krizi pochopit, bude se k nám chovat ohleduplně;*
- 1.4 spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost minimálně třem dalším, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikace;*
- 1.5 spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit i další produkty z naší nabídky;*
- 1.6 spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a je ochotný nám sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou; svými podněty nás navádí k novým zlepšením a inovacím;*
- 1.7 spokojený zákazník vyvolává zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.“ (Foret, 2008, s. 75 – 76)*

Podstatný je také rozdílné postavení nespokojeného zákazníka. Zde je několik důležitých poznatků: pouze 4 % nespokojených zákazníků si stěžuje, zbývajících 96 % své zklamání společnosti nesdělí, proto se musí stížnostem věnovat maximální pozornost. Hlavní důvodem nespokojenosti bývá nespokojenost s přístupem společnosti a jejich zaměstnanců a nespokojenost s produktem. Zatímco spokojený zákazník sdělí svou zkušenost dále v průměru třem lidem, nespokojený zákazník minimálně deseti dalším lidem. Pokud společnost dokáže vyřešit stížnost zákazníka v jeho prospěch bez zbytečných průtahů okamžitě na místě, zůstává jí zákazník věrný a o své dobré zkušenosti dále řekne v průměru pěti lidem (Foret, 2008, s. 76).

1.5.3 Segmentace zákazníků

Proces, který rozděluje trh na menší skupiny, se nazývá segmentace. Trh je tvořen zákazníky, kteří mají různé potřeby a přání, zájmy, koníčky, příjmy a různá místa bydliště. Společnosti nemohou vytvořit nabídku pro každého jednotlivce, dle jeho přání,

ovšem díky segmentaci zákazníků na podobné či stejné trhy jim mohou svou nabídku lépe přizpůsobit. Tyto segmenty zákazníků musí splňovat dvě základní podmínky:

- jednotlivé segmenty si musí být vnitřně co nejvíce podobné,
- jednotlivé segmenty musí být vzájemně co nejvíce odlišné (Urbánek, 2010, s. 180).

Pro segmentaci se využívá několika základů, skrze které společnosti rozdělují zákazníky:

- geografická segmentace – dle země, velikosti města, hustoty osídlení, podnebí,
- demografická segmentace – dle věku, pohlaví, rodinného stavu, příjmu, vzdělání, zaměstnání,
- psychologická segmentace – dle potřeb, osobnosti, způsobu vnímání, angažovanosti, postojů,
- psychografická segmentace – dle způsobu života
- společensko-kulturní segmentace – dle kultury, náboženství, etnicity, společenské třídy, cyklu rodinného života,
- segmentace spojená s užíváním – dle četnosti užívání, stavu informovanosti, loajality ke značce,
- segmentace spojená s okolnostmi užívání – dle času, cíle, místa a osoby (např. oslavy úspěchů, kulturní události jako den svatého Valentýna, Vánoce,
- segmentace spojená s užítkem – dle toho, co od výrobku určitá skupina lidí očekává (např. rychlost, kvalita, pohodlí) (Schiffman, 2004, s. 60 - 76).

Společnosti zpravidla vytvářejí segmenty kombinací několika segmentačních proměnných. Takovéto kombinaci se říká hybridní segmentace. Takovéto segmenty poskytují přesněji definované zákaznické segmenty, na které může lépe cílit (Schiffman, 2004, s. 76).

Po rozdělení zákazníků na segmenty musí společnost vybrat cílové segmenty. Aby byly cílové segmenty efektivní, musí splňovat čtyři podmínky:

- určitelnost – společnost musí být schopna charakteristiky určit – z hlediska geografie nebo demografie se jedná o poměrně jednoduchou záležitost, ovšem např. z hlediska životního stylu a užítku je problematika složitější,

- dostatečná velikost – segment musí zahrnovat takový počet lidí, aby se pro společnost vyplatilo do něj investovat skrze úpravy nabídky a komunikace,
- stabilita – nepředvídatelné segmenty s sebou nesou riziko, společnosti preferují stabilní segmenty z hlediska demografických a psychologických faktorů, u kterých lze předpokládat, že se v budoucnosti budou rozšiřovat,
- dostupnost – společnost musí být schopna proniknout na tržní segment, být schopna se zákazníky komunikovat (Schiffman, 2004, 85 - 86).

1.6 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoli problému na poli marketingu. Jedná se o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze jinak opatřit. Mezi jeho hlavní charakteristiky patří jedinečnost, vysoká vypovídající schopnost a aktuálnost získaných informací. Díky tomu je ovšem také spojen s vysokou finanční náročností k získání informací a vysokou náročností na kvalifikaci pracovníků, času a použitých metod (Kozel, 2011, s. 13).

Je důležité pochopit rozdíl mezi výzkumem a průzkumem – průzkum je oproti výzkumu jednorázová aktivita, která probíhá v kratším časovém horizontu a nezachází do takové hloubky jako výzkum (Kozel, 2011, s. 13).

Průzkum využívá zvolenou technikou aktuální situaci na trhu a poskytuje zpravidla základní popis situace, výzkum kombinuje několik výzkumných postupů, uplatňuje náročnější postupy statistického zpracování, porovnává a vyhodnocuje výsledky z různých zdrojů a dochází k hlubším poznatkům a souvislostem (Foret, 2003, s. 13).

1.6.1 Zdroje informací

Na počátku procesu marketingového výzkumu stojí data. Kozel definuje data jako jednoduché dílčí konstatování určitého stavu. Výzkumy využívají tato data k vytvoření informací, které chápeme jako komplexnější vysvětlení jevu – informace tedy představují uspořádaná data. Z informací lze dospět k souhrnnému pochopení souvislostí, které

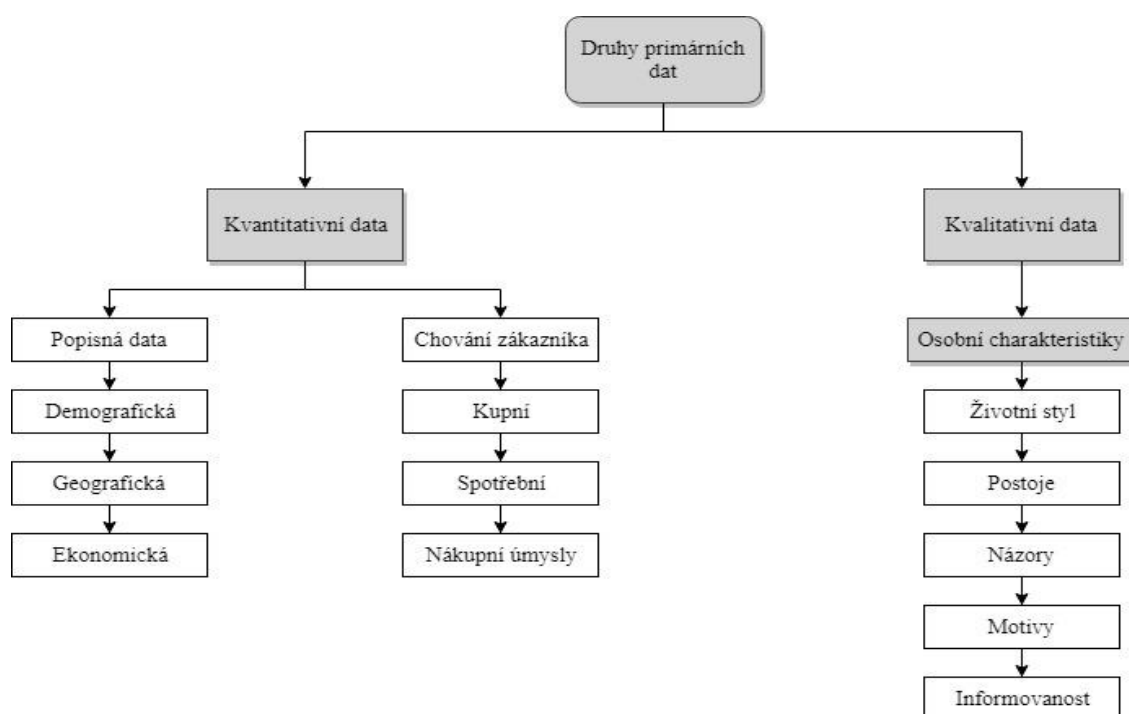
umožňuje manažerům reagovat na vývoj ve strategické rovině – znalosti. Pro to, aby byla získaná informace využitelná, musí mít určité vlastnosti: musí být úplná, pravdivá a relevantní, srozumitelná, přesná a konzistentní, objektivní, aktuální a včasná, musí být dostatečně podrobná, mít dostatečnou míru spolehlivosti, musí splňovat podmínku kontinuity a cena za její získání musí být příznivá (Kozel, 2011, s. 50 - 51).

Z hlediska zdrojů dat se informace a data dělí na:

- sekundární – již dříve získané za jiným účelem. Díky tomu, že sběr primárních dat je časově a finančně náročnější, je vhodné si vždy ověřit, zda nejsou dispozici vhodná sekundární data. Pokud je informace sestavena ze sekundárních dat, nazývá se sekundární informací. Zdroje sekundárních dat se dělí na vnitřní (interní) a vnější (externí), příklady takovýchto dat jsou zobrazeny v tabulce č. 3. Hlavní omezení sekundárních dat spočívá v tom, že byla shromážděna za jiným účelem a nemusí být vhodná pro zkoumání konkrétního problému, mohla být shromážděna jinou metodikou a mohou být zastaralá,
- primární – představují nová data a informace, shromážděná pro specifický účel. Díky tomu jsou aktuálnější a konkrétnější, ovšem výrazně nákladnější. Dělí se na kvantitativní data, která jsou jednodušší na získání (např. pozorování, dotazování) a kvalitativní, jejichž sběr a interpretace je náročnější. Příklady tohoto dělení jsou zobrazeny v obrázku č. 10 (Kozel, 2011, s. 50 - 57).

Tab. 3: Zdroje sekundárních dat (Zdroj Kozel, 2011, s. 56)

Zdroje sekundárních dat (interní)	Zdroje sekundárních dat (externí)
<ul style="list-style-type: none"> • Výkazy nákladů a tržeb, • výkazy zisku a ztrát, • veškeré rozpočty, • finanční plány, • přehledy výroby, • prodejní výkazy, • evidenční přehledy výrobků, • evidenční přehledy podle časových období, • databáze dodavatelů, • databáze konkurentů, • databáze distributorů, • registrace zákazníků, • korespondence se zákazníky, • reklamace, • zprávy z obchodních cest, • zprávy z konferencí, výstav a veletrhů, • zprávy z předchozích výzkumů aj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podklady vládních orgánů, • nařízení státních a místních orgánů, • veškerá legislativa, • zprávy statistických úřadů, • publikace hospodářských komor, • odborné publikace, • rozbory, analýzy, prohlášení a prognózy, • noviny, časopisy, bulletiny, • ostatní periodika, • sdělovací prostředky, • prospekty a katalogy, • inzerce • informace od konkurence, • informační databáze, • výzkumné zprávy, • údaje marketingových agentur, • informace od nezávislých hodnotitelů, • obchodní a živnostenský rejstřík, • internet aj.



Obr. 10: Zdroje primárních dat (Zdroj Kozel, 2011, s. 56)

1.6.2 Kvantitativní výzkum

Základní otázkou kvantitativního výzkumu je „kolik?“. Zabývá se sběrem dat o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se právě děje. Jeho účelem je získat měřitelná číselná data. Cílem je zjistit kolik jednotek se chová určitým způsobem, má určitý názor, kupuje určité produkty nebo je s něčím spokojeno. Nejčastěji se k tomuto účelu využívá dotazování, pozorování a experimentu (Kozel, 2011, s. 158 - 160).

1.6.3 Kvalitativní výzkum

Základní otázkou kvalitativního výzkumu je „proč?“. Snaží se najít příčiny proč se něco děje nebo proč něco proběhlo. Jeho účelem je zjistit jaké jsou motivy, mínění a postoje zkoumaných osob které vedou k určitému chování. Nejčastěji se k tomuto účelu využívá skupinových diskuzí a hloubkových rozhovorů (Kozel, 2011, s. 158 - 165).

1.6.4 Techniky marketingového výzkumu

Techniky marketingového výzkumu představují způsob sběru primárních dat, které umožňují evidovat výskyt jevů a chování lidí a možnost zjistit jejich názory, postoje a motivy (Foret, 2003, s. 32).

Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru dat. Uskutečňuje se pomocí nástrojů jako dotazníků a záznamových archů a kontaktem s respondentem, a to buďto přímo (vztah výzkumník – respondent) nebo zprostředkovaně (vztah výzkumník – tazatel – respondent). Dotazování se uskutečňuje pomocí dotazníků, osobních rozhovorů a skupinových rozhovorů (Foret, 2003, s. 32 - 46).

U dotazníku je potřeba dbát na jeho správně složení. Špatně sestavený dotazník může zpochybnit získané informace a výsledky tak nemusí odpovídat potřebám výzkumu. Správně sestavený dotazník se dá shrnout do 4 oblastí požadavků:

- celkový dojem – dotazník musí upoutat respondenta, motivovat ho k vyplnění. Musí být dosaženo optimální délky, aby byl respondent ochoten věnovat vyplnění svůj čas, vhodné grafické úpravy a struktury,

- formulace otázek – otázky musí být jednoznačné a srozumitelné. Dotazy by měly být formulovány tak, aby zajistili validitu a reliabilitu. Nevhodné jsou např. otázky typu „proč?“. Sugestivní otázky, haló-efekt a projektivní otázky jsou dalšími faktory, který mohou snížit kvalitu dotazníku,
- typologie otázek – správný výběr otevřených a uzavřených otázek. V otevřených otázkách nejsou žádné varianty odpovědi, díky čemuž se respondent může vyjádřit svobodně, svými vlastními slovy, což jej nutí k hlubšímu zamyšlení a dává mu prostor sdělit nám něco, co nás ani nenapadlo. Nevýhodou je náročnější následné zpracování odpovědí při analýze, skrze kategorizaci a kódování. Uzavřené otázky dávají respondentovi možnosti několika variant odpovědi, ze kterých si respondent musí vybrat. To jej limituje, a hrozí riziko sugestivní otázky. Jedním z řešení je přidat odpověď „jiné“ a prostor pro vlastní vyjádření, což mění otázku na tzv. polootevřenou, nebo uvedení možnosti „nevím“,
- manipulace s dotazníkem – týká se distribuce a návratu dotazníků, je tedy nutno se rozhodnout o způsobu oslovování respondentů a míře anonymity. Větší anonymita zpravidla znamená větší návratnost dotazníku (Foret, 2003, s. 32 - 42).

Osobní rozhovor je interaktivní technika přímé komunikace. Vedou jej školení a kontrolování tazatelé na předem určeném místě. Je vhodný pro zjišťování složitějších problémů (Foret, 2008, s. 103).

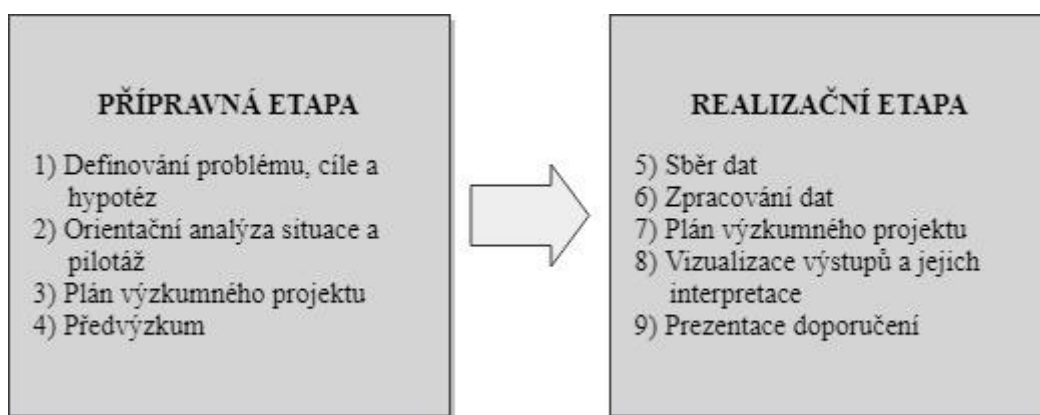
Dosáhneme jím menšího počtu respondentů než dotazníkem. Jeho hlavní výhodou je přizpůsobivost. Dělí se na standardizovaný rozhovor, který je má předem určené otázky a nestandardizovaný, který je volnější (avšak samozřejmě stále připravený a promyšlený). Nejčastěji se používá kombinace těchto metod, tedy polostandardizovaný rozhovor.

Skupinový rozhovor spočívá v rozhovoru se skupinou (6-10 osob) výzkumníkem, který s nimi diskutuje řešený problém (Foret, 2003, s. 43 - 46).

Pozorování provádí vyškolení pracovníci skrze měření a zaznamenávání nějakého jevu (např. počet zákazníků v určitou hodinu, sledování, jaké časopisy si lidé v městské hromadné dopravě čtou atd.). **Experiment** sleduje vliv jedné, nezávisle proměnné (tedy změna, nová situace – např. nové umístění zboží) na druhou závisle proměnnou (např. na prodej tohoto zboží). Omezujícím faktorem je skutečnost, že vedle sledované závisle proměnné může působit celá škála dalších skrytých faktorů (Foret, 2008, s. 110).

1.6.5 Proces marketingového výzkumu

Přípravná fáze marketingového výzkumu bývá v praxi delší a významnější než realizační fáze. Kvalitní přípravná fáze je klíčová, protože na ni logicky navazuje celý následný proces výzkumu. Rozhodnutí využít marketingového výzkumu nastává v situaci, kdy se vyskytne informační mezera, proto je prvním úkolem správně rozpoznat marketingové problémy. Ačkoliv je každý marketingový výzkum jedinečný, je vzhledem k vysokým nákladům vhodné dodržovat některá pravidla a postupy. Proces marketingového postupu, rozdělený do etap přípravy a realizace, je zobrazen v obrázku č. 11 (Kozel, 2011, s. 72 - 73).



Obr. 11: Proces marketingového výzkumu (Zdroj Kozel, 2011, s. 73)

Přípravná etapa

Definování problému je nejdůležitější krok celého marketingového výzkumu. Správnou definicí problému a cíle ušetří společnost celkové náklady, a to jak finanční, tak i časové. První podmínkou je dostatečná znalost problematiky, která se má řešit. Výzkumný problém udává, o jakou problematiku (oblast) se bude jednat. Definování výzkumného problému vysvětluje účel a vymezuje cíle výzkumu. Odpověď na otázku, proč se má výzkum provádět, by měl představovat účel výzkumu (Kozel, 2011, s. 74).

*„Cíle výzkumu vycházejí z výzkumného problému a jsou vymezeny účelem výzkumu. Cíle bychom měli definovat, až budeme znát odpověď na tzv. **programové otázky**, které vedou ke zefektivnění jednotlivých činností při řešení výzkumného problému:*

- *Podařilo se nám vymezit skutečný i výzkumný problém?*
- *Existují alternativní řešení problému?*

- *Kde budeme hledat informace?*
- *Které informace budeme shromažďovat?*

Definováním výzkumných cílů vymezíme obsah výzkumu. Když víme, co chceme zjistit, dokážeme přesněji určit, co budeme zkoumat. V návaznosti na cíle bývá obsahem znalost, spokojenost, potřeba, návštěvnost, výnosnost atd.“ (Kozel, 2011, s. 76)

Počet cílů musí být dostatečná, ale zároveň přiměřený. Zatímco definice problému se snažila o maximalizaci identifikovaných faktorů, které mají vliv na řešený problém, a účel výzkumu dále tento počet omezil, skrze definici se snažíme nalézt hlavní faktory nebo faktory, které určí další směr výzkumu (Kozel, 2011, s. 75).

Formulování hypotéz je vyslovením předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů, které se výzkumnými postupy pokusíme potvrdit nebo vyvrátit. Hlavním významem je ověření souvislostí mezi proměnnými. Vymezením obsahu hypotézy také dochází k důležité redukci zjišťovaných informací. Hypotézy se dělí na **deskriptivní** (popisné), které popisují nějaký konkrétní stav zjišťovaného subjektu či objektu a **explanační** (vysvětlující), které se snaží nalézt nějaké vztahy např. mezi problémem a jeho příčinou nebo možným řešením (Kozel, 2011, s. 78 – 79).

Pro ověření formulovaných hypotéz se využívá statistických hypotéz, které představují předpoklad o rozložení pravděpodobnosti jedné nebo více proměnných, o hodnotách jejich statistik nebo o jejich vzájemné souvislosti. Tyto hypotézy jsou poté podrobeny statistickému testování, které stanovenou hypotézu buďto přijme nebo odmítne. Formulace hypotéz se skládá z definování tzv. nulové hypotézy H_0 , což je tvrzení, že mezi zkoumanými veličinami neexistuje závislost a definování alternativní hypotézy H_1 , která tvrdí opak. Z toho logicky vyplývá riziko tzv. chyby I. a II. druhu, zobrazeno v následující tabulce (Kozel, 2011, s. 80 – 81).

Tab. 4: Schéma testování hypotéz (Zdroj Kozel, 2011, s. 81)

		Rozhodnutí pro:	
		H_0	H_A
Ve skutečnosti platí:	H_0	správné rozhodnutí	chyba I. druhu (α)
	H_A	chyba II. druhu	správné rozhodnutí

Důležitá je také definice **hladiny významnosti α** , která určuje tolerovanou úroveň chyby I. druhu (Kozel, 2011, s. 81).

Orientační analýza představuje analýzu výchozí situace, tedy neformální zjišťování, jaká data a informace jsou pro daný problém dostupná. Hlavním cílem je ověření pracovních hypotéz skrze předběžné shromáždění dostupných informací a názorů, které se zkoumanou problematikou souvisí. Neformální sběr dat od subjektů, které budou také podrobeny pozdějšímu primárnímu sběru dat, se nazývá **pilotní šetření** nebo studie. Ten se od předvýzkumu liší tím, že se jedná o neformální, nestandardizovaný postup (Kozel, 2011, s. 82 - 83).

Plán výzkumného projektu znamená konkrétní dohodu o podmínkách realizace výzkumu. Tento plán specifikuje především:

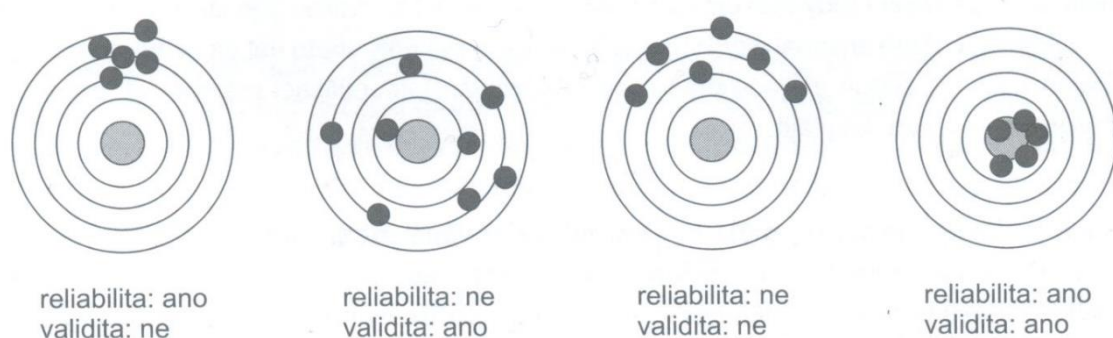
- definici zadání – co zadavatel požaduje a jak bude tento problém řešen,
- typy dat – primární, sekundární, komerční; závislá, nezávislá; stavová, toková atd.,
- způsob sběru dat - zda půjde o dotazování, pozorování nebo experiment, osobní, písemný, elektronický nebo telefonický metody, určení kdy, kde, kdo a od koho budou data sbírána,
- metodu jejich analýzy – jaké metody budou použity, jaký software, jak budou data tříděna,
- vymezení úkolů pro jednotlivé pracovníky,
- vypracování časového harmonogramu činností,
- stanovení kontrolních mechanismů – např. pilotáž, předvýzkum, kontrola sběru dat, vhodnosti dat,
- stanovení rozpočtu projektu (Kozel, 2011, s. 85 – 92).

Předvýzkum využívá stejné nástroje a postupy, které budou využity během hlavního výzkumu. Provádí se pomocí malé skupiny respondentů, jejichž pohled na věc může odhalit naše chyby a nasměrovat nás správným směrem. Předvýzkum představuje test způsobu sběru dat a nástrojů k němu sloužících. Např. cílem předvýzkumu testování dotazníku je otestovat logičnost, srozumitelnost a jednoznačnost otázek – zda jsou otázky pro respondenty pochopitelné a dostačující (Kozel, 2011, s. 92 - 93).

Realizační etapa

Ve fázi **sběru dat** dochází k samotnému vlastnímu sběru požadovaných dat, proto musí být správně zajištěn průběh předcházejících činností, které se sběrem dat souvisí. Je nutno vhodně vybrat, vyškolit, motivovat a kontrolovat lidi, kteří budou data sbírat. Tato fáze bývá nejnákladnější ze všech fází výzkumného procesu (Kozel, 2011, s. 96).

Zpracování dat nastává po sběru dat. Jako první krok je potřeba provést kontrolu a úpravu dat. Vhodná data by měla především vykazovat vysoké hodnoty ukazatelů validity (přesnosti, platnosti, věrohodnosti, nevychýlenosti a správnosti – bylo měřeno to, co bylo zamýšleno měřit) a reliability (spolehlivost, opakovatelnosti, stálosti, pravdivosti – při opakované aplikaci by mělo být dosaženo podobných výsledků) (Kozel, 2011, s. 100).



Obr. 12: Validita a reliabilita (Zdroj Kozel, 2011, s. 100)

Úprava dat je nutná v situaci, kdy např. v dotazníku chybí některé odpovědi. Nabízí se několik variant řešení: konkrétní dotazník vyřadit, konkrétní otázku vyřadit, požádat původce chyby o doplnění, pokud možno, doplnit chybějící hodnotu průměrnou nebo neutrální odpovědí, či podle ostatních. Chybějící data ale nikdy nesmí být doplněna na základě vlastní úvahy (Kozel, 2011, s. 102).

Třídění dat je základem pro hledání a definování vhodných segmentů a vytváří vstupní parametry pro další zkoumání vzájemných vztahů mezi proměnnými. **Kódování dat** je převod hodnot do nových symbolů (nejčastěji číselných) za účelem následného využití výpočetní techniky pro účely analýzy (Kozel, 2011, s. 103 - 104).

Analýza dat se věnuje popisu shromážděných dat (četnost, modus, medián průměr, kvantily atd.), analýze závislosti proměnných, testu hypotéz, korelační a regresní analýze, shlukové analýze atd. Co všechno bude v rámci analýzy dat testováno záleží na zkoumaném problému a získaných datech. (Kozel, 2011, s. 110 – 130).

Vizualizace výstupů využívá textu, tabulek a grafů k vytvoření strukturovaného a přehledného znázornění všech potřebných výstupů analýzy. Text může sloužit pro detailní vysvětlení všech skutečností nebo k výstižnému a stručnému popisu, tabulky poskytují detailní přehled o hodnotách a grafy přehledně zachycují a porovnávají velké množství hodnot a pomáhají k lepší zapamatovatelnosti (Kozel, 2011, s. 131).

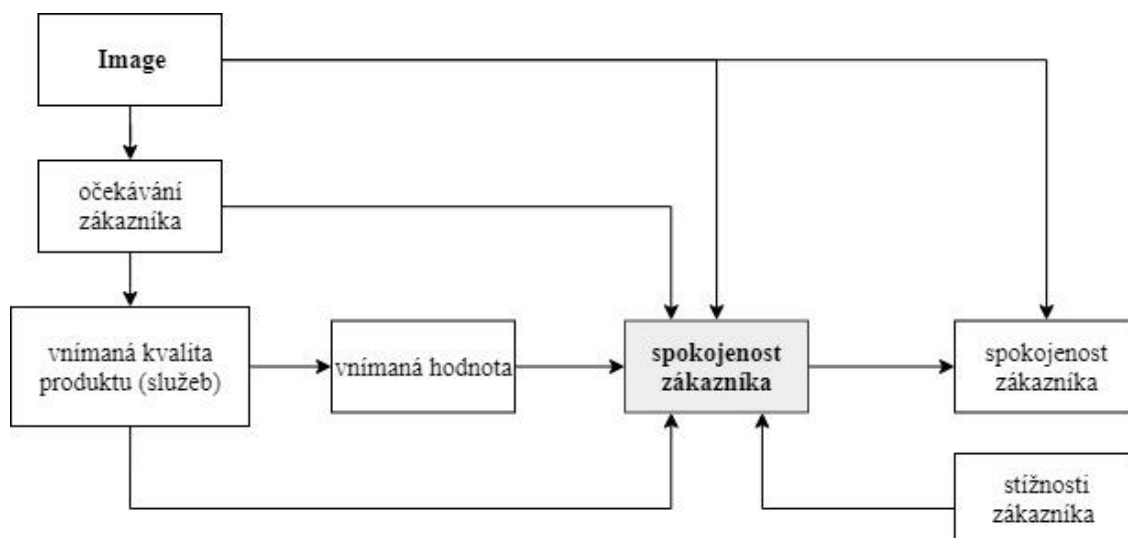
Interpretace výstupů převádí výsledky analýzy do závěrů a doporučení nejvhodnějších řešení zkoumaného problému. Cílem je tedy navrhnout vhodná doporučení zadavateli výzkumu, tato doporučení by měla mít logickou strukturu a vycházet ze zadání a cíle výzkumu (Kozel, 2011, s. 143 - 146).

Prezentace doporučení je zhmotnělým výsledkem uskutečněného výzkumu, který jeho zadavatel vnímá. Dle způsobu se dělí na písemnou a ústní prezentaci (Kozel, 2011, s. 147 -149).

1.6.6 Výzkum spokojenosti zákazníka

Důvody pro snahu o udržení vysoké spokojenosti zákazníku již byly v této práci popsány. Pro zjištění úrovně spokojenosti zákazníka se využívá metody indexu spokojenosti zákazníka (Foret, 2003, s. 107).

„Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem měřitelných proměnných. Vztahy mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými je možno vyjádřit následujícím modelem.“ (Foret, 2003, s. 107)



Obr. 13: Evropský model spokojenosti zákazníka (Zdroj Kozel, 2003, s. 108)

„Image jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu (službě), značce, firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka.

Očekávání zákazníka se vztahuje k očekávání produktu (služby) individuálním zákazníkem. Očekávání je výsledkem propagace výrobku (služby) a předešlých zkušeností.

Vnímání kvality zákazníkem se týká jednak produktu (služby) samotného, jednak doprovodných služeb (servisu, předvedení, popisu výrobku – služby, kvality personálu, otevírací doby apod.)

Vnímání hodnoty je spojeno s cenou výrobku (služby) a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímané kvality.

Stížnosti zákazníka jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání. Vnikají v případě negativní neshody očekávání.

Loajalita (věrnost) zákazníka se vytváří v případě pozitivní neshody. Projevuje se opakovaným nákupem a cenovou tolerancí.

Každou z hypotetických proměnných je třeba determinovat několika měřitelnými proměnnými a následně určit podle vztahu:

Index spokojenosti zákazníka:
$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{\sum_{i=1}^n v_{ij}}$$

ε_j - index spokojenosti zákazníka j

v_{ij} - váha i -té měřitelné proměnné pro j -tou hodnotu

x_{ij} - hodnota měřitelné proměnné
 číslo 10 - vztahuje se k použité škále (stupnice od 1 do 10)
 n - počet měřitelných proměnných

v_{ij} se stanoví jako počet kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_j u každého zákazníka, kde y_j je součet všech měřitelných proměnných pro j -tého zákazníka.

Analýza může pokračovat měřením vlivu jednotlivých měřitelných proměnných na hypotetickou proměnnou, vztahy hypotetických proměnných navzájem atd.“ (Foret, 2003, s. 108 - 109)

1.7 Matice spokojenost – důležitost

Matice spokojenost – důležitost pomáhá společnosti určit, na které faktory by se měla soustředit ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Většinou se pro její sestavění využívá dotazníků, ve kterých zákazníci hodnotí spokojenost s jednotlivými faktory (vyjádřené na ose Y) a důležitosti jednotlivých faktorů (vyjádřené na ose X). Takto získaná data jsou aplikována do bodového XY grafu, který je rozdělen do čtyř kvadrantů skrze rozdělení grafu pomocí dvou os. Pro výpočet, ze kterého bodu má vycházet, je využito následujícího vzorce (Matzler, 2004).

$$osa\ x = x_{min} + \frac{x_{max} - x_{min}}{2}$$

Stejná logika platí i pro osu y. Takto rozdělený graf je rozdělen do čtyř kvadrantů, jak zobrazuje následující tabulka.

Tab. 5: Matice spokojenost-důležitost (Zdroj: Matzler, 2004)

Spokojenost	<p>Kvadrant IV</p> <p>Nízká důležitost / Vysoká spokojenost</p>	<p>Kvadrant I</p> <p>Vysoká důležitost / Vysoká spokojenost</p>
	<p>Kvadrant III</p> <p>Nízká důležitost / Vysoká spokojenost</p>	<p>Kvadrant II</p> <p>Nízká důležitost / Nízká spokojenost</p>
Důležitost		

První kvadrant ukazuje faktory, ve kterých společnost vyniká a měla by je dále udržovat na vysoké hodnotě pro udržení konkurenceschopnosti. Druhý kvadrant zobrazuje faktory, kterým by se společnost měla co nejdříve věnovat, ignorování těchto faktorů může ohrozit společnost. Třetí kvadrant zobrazuje faktory, které mají pro společnost nízkou prioritu a nemusí se jim příliš věnovat. Čtvrtý kvadrant vykazuje faktory, se kterými společnost sice dobře pracuje, ovšem nejsou pro ni důležité a mohou tak být zdroje využívané pro ně lépe využity v jiných oblastech (Matzler, 2004).

1.8 Řízení rizik

Definice rizika je velké množství, z nichž žádné není uznáváno jakožto obecná definice. Jako vhodné se jeví kombinace definic, tedy pro účely této práce je riziko chápáno jako kombinace následujících definic:

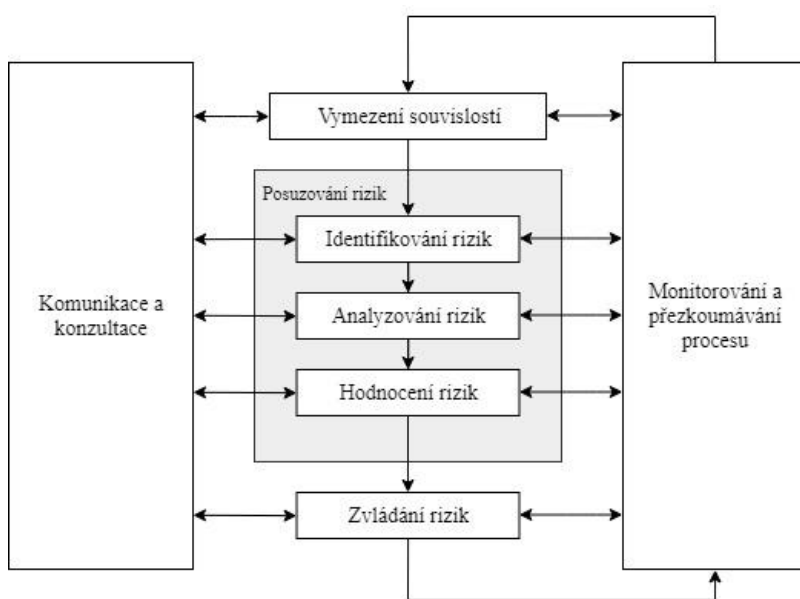
- možnost vzniku ztráty,
- odchýlení skutečných a očekávaných výsledků,
- možnost vzniku ztráty nebo zisku,
- nebezpečí chybného rozhodnutí (Smejkal, 2010, s. 90).

„Řízení rizik je proces, při němž se subjekt řízení snaží zamezit působení již existujících i budoucích faktorů a navrhuje řešení, která pomáhají eliminovat účinek nežádoucích vlivů

a naopak umožňují využít příležitosti působení pozitivních vlivů. Součástí procesu řízení rizik je rozhodovací proces, vycházející z analýzy rizika. Po zvážení dalších faktorů, zejména ekonomických, technických, ale i sociálních a politických, management pro řízení rizik vyvíjí, analyzuje a srovnává možná preventivní a regulační opatření. Posléze z nich vybere ta, která existující riziko minimalizují. Jako součást řízení rizika bývá chápáno i šíření informací o riziku (risk communication) a vnímání rizika (risk perception).“ (Smejkal, 2010, s. 112)

1.8.1 Proces řízení rizik

Proces řízení rizik se skládá z pěti procesů, a to komunikace a konzultace, vymezení souvislostí, posuzování rizik, zvládání rizik a monitorování a přezkoumávání procesu (Grasseová, 2010, s. 154).



Obr. 14: Proces řízení rizika (Zdroj Grasseová, 2010, s. 154)

Komunikace a konzultace vymezuje zainteresované interní (např. zaměstnanci, vedení) a externí (např. investoři, veřejnost) zainteresované strany. Vymezení souvislostí definuje interní a externí faktory, které by měli být v rámci řízení rizik v úvahu. Pro tyto účely jsou vhodné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti a SWOT analýza, které již byly popsány v kapitole č. 1.2, 1.3 a 1.4 (Grasseová, 2010, s. 154 - 157).

V procesu posuzování rizik se začíná identifikací rizik. Druhou činností je analyzování rizik, které stanoví dopad a pravděpodobnost jednotlivých rizik. Pro účely této práce bude využita semi-kvantitativní analýza rizik, která přiřazuje hodnoty v rozsahu vybrané bokové škály stupnice (příklad bodové škály je zobrazen v tabulce č. 6). Poslední činností při posuzování rizik je stanovení odhadu rizika. Pro tuto práci bude využito metody součinu dopadu a pravděpodobnosti (Grasseová, 2010, s. 157 – 161).

Tab. 6: Bodová škála (Zdroj Grasseová, 2010)

Počet bodů	Závažnost dopadu	Pravděpodobnost výskytu (v %)
1	Zanedbatelná	Téměř nemožná (1 až 20)
2	Málo významná	Výjimečně možná (21 až 40)
3	Významná	Běžně možná (41 až 60)
4	Velmi významná	Vysoce pravděpodobná (61 až 80)
5	Nepříjemná	Hraničící s jistotou (81 až 100)

Hodnocení rizik určuje závažnost na základě stanovených kategorií a výsledku analýzy rizik, které rizika budou řešena a v jakém pořadí. Proces zvládání rizik se věnuje výběru jedné nebo více možností pro minimalizaci rizik. Tento proces trvá tak dlouho, dokud zbytková rizika nedosáhnou stanovených hodnot pro hodnocení rizik. Nabízí se několik možností zvládání rizik:

- retence rizika – tedy přijetí rizika. Dělí se na vědomou a nevědomou a dobrovolnou a nedobrovolnou. Jedná se o legitimní metodu zvládání rizik – každá společnost je čelí téměř neomezenému počtu rizik, a ve většině případů proti nim nic nepodniká,
- redukce rizika – buďto skrze implementaci preventivní opatření a tím snížení pravděpodobnosti nebo snížením závažnosti dopadu,
- transfer rizika – přesun rizika na jiný subjekt (tedy nesnižuje pravděpodobnost ale dopad), typickým příkladem je uzavření pojistek, předem stanovené ceny v kupní smlouvě, podmínění smlouvy minimálním odběrem apod.,
- vyhnutí se riziku – nerealizování dané aktivity, pokud je úroveň rizika neakceptovatelná (Grasseová, 2010, s. 164 - 170).

2 Analýza problému a současné situace

Tato část práce se věnuje představení vybrané společnosti, tedy společnosti TOLADI, s.r.o. (TOLADI, s.r.o. je obchodní jméno, pod kterým je společnost registrovaná v obchodním rejstříku. Tato společnost je výhradním vlastníkem restaurace „Indická a nepálská restaurace Buddha Brno“, a další restaurace či činnosti, kromě činností spojené s administrativou restaurace nevlastní a nevykonává) a aplikací poznatků z teoretické části na ni.

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní jméno:	TOLADI, s.r.o.
Sídlo:	náměstí Svobody 92/21, Brno-město, 602 00 Brno
Identifikační číslo:	028 91 298
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu:	11. dubna 2014
Základní kapitál:	100,- Kč
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">• hostinská činnost,• výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (MSČR, 2020).

Indická a nepálská restaurace Buddha Brno je rodinná restaurace, kterou založil pan Shiva Lal Kharal se svou rodinou v roce 2013. Restaurace, jak vyplývá z názvu, se soustředí na nepálskou a indickou kuchyni. Pan Shiva pochází z Nepálu, a před založením restaurace měl dlouholetou praxi jako kuchař. Restaurace se původně nacházela na náměstí 28. října 16 v Brně, v roce 2015 bylo rozhodnuto o přestěhování restaurace do větších a lukrativnějších prostor, a to do centra Brna, do pasáže Beta na Náměstí Svobody 92/21. V restauraci původně pracovali převážně členové rodiny pana Shivy, a i dnes tvoří téměř polovinu zaměstnanců. V dnešní době pocházejí zaměstnanci restaurace převážně z Nepálu a Indie (Kharal, 2020).

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro analýzu vnitřního prostředí je v této práci využita metoda marketingového mixu.

2.2.1 Marketingový Mix

Produkt

Hlavními produkty, které společnost nabízí, jsou jídla založená na indické kuchyni. Jedná se převážně o kuřecí a jehněčí maso, v nabídce je ale také rybí maso (aljašská treska) a krevety. Přílohu tvoří zpravidla indický chléb a rýže. Brambory bývají součástí hlavního jídla, nikoli jako příloha. Společnost také nabízí řadu předkrmů, polévek, pokrmů, salátů a dezertů. Společnost nabízí stálou nabídku a denní menu. Vzhledem k poměrně silné pálivé chuti některých jídel nabízí restaurace více úrovní pálivosti omáček a na pálivá jídla zákazníky předem upozorňuje.

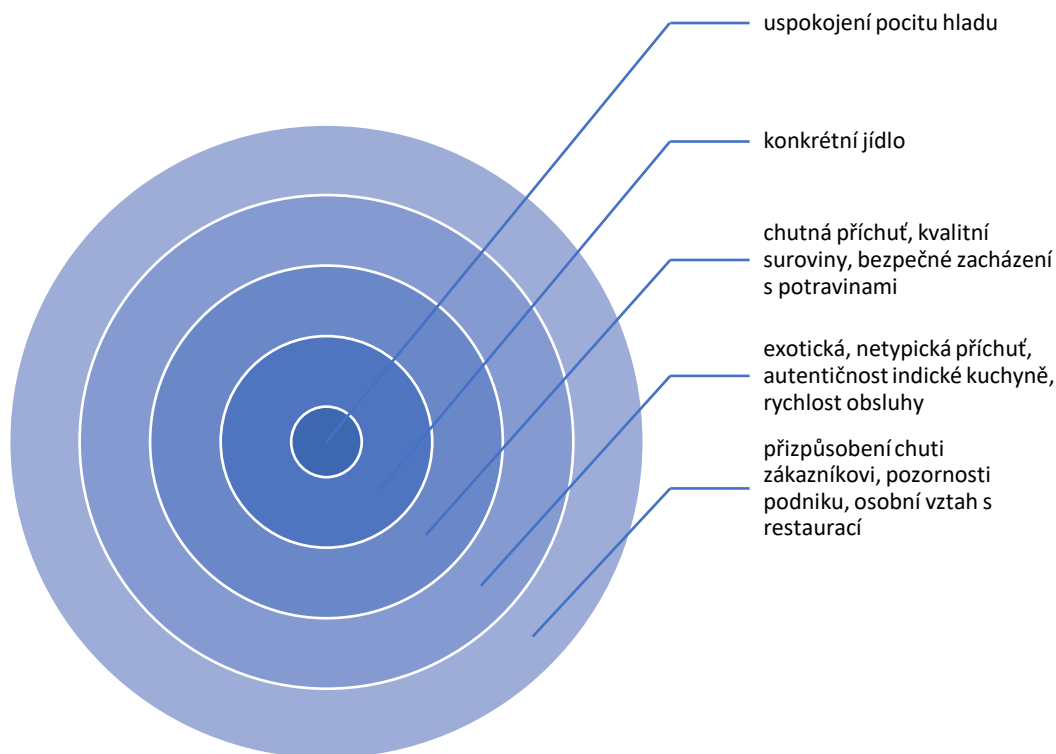
Denní menu – společnost podává tzv. denní menu mezi 11 a 15 hodinou v pracovní dny. Každý pracovní den nabízí společnost zákazníkům výběr mezi 5. druhy jídel, zpravidla se jedná o výběr mezi dvěma typy masa a bezmasou variantou. 5. nabídka vždy tvoří tzv. Mix Thali, tedy kombinace nabízených menu. K hlavnímu chodu má zákazník na výběr mezi rýží, indickou plackou Tandoori NAN, a kombinací obou příloh. Do nabídky denního menu také patří polévka, která je nabízena navíc k hlavnímu jídlu za zvýhodněnou cenu.

Stálá nabídka – společnost má ve stálé nabídce přes 100 druhů jídel. Z hlavních chodů jsou v nabídce pokrmy Tandoori, což jsou jídla připravená ve speciálním kotli Tandoor na dřevěném uhlí bez použití oleje a s originálním indickým kořením, Thali, pokrmy z kuřecího, jehněčího, rybího a vepřového masa, pokrmy z krevet, bezmasé pokrmy, pokrmy ze sýrů. K hlavním chodům je nabízeno 16 druhů příloh z rýže a indického chleba a 4 druhy salátů. V nabídce je také 6 druhů předkrmů, 4 druhy polévek a jeden dezert. Jídla se mezi sebou liší převážně různým způsobem přípravy, typem omáčky či příloh a mírou ostroti.

Nápojový lístek – restaurace nabízí základní výběr nealkoholických nápojů jako kolové nápoje Kofola a Coca Cola, slazené nápoje, džusy, čaje, perlivé vody a nealkoholické

pivo. Nabídku doplňují také alkoholické nápoje jako je grog, svařené víno, destiláty, pivo a víno. Pro doplnění autentičnosti indického zážitku nabízí společnost indický studený jogurtový nápoj Lassi ve 3 příchutích, indický čaj Masala a 3 druhy indických pív.

Aplikací teorie úrovní produktu se dostáváme k následujícím 5. úrovním:



Obr. 15: Pět úrovní produktu restaurace Buddha (Vlastní zpracování)

První, druhá a třetí úroveň produktu restaurace by se prakticky pro všechny restaurace příliš nelišila. V těchto třech úrovních tedy restaurace konkuruje a nabízí stejný produkt jako téměř všechny ostatní restaurace v okolí. Čtvrtá úroveň odpovídá teoretickým poznatkům, tedy zde se restaurace liší od konkurence a zde bude probíhat konkurenční boj o zákazníky. Pro restauraci je tedy její zaměření na indickou kuchyni její hlavní odlišovací vlastností, na kterou se musí specializovat při neopomenutí základních vlastností produktu, které bude zákazník očekávat a jejichž absence by byla nepřijatelná. V rámci konkurenčního boje s ostatními restauracemi zaměřenými na indickou kuchyni tedy sdílí restaurace čtvrtou úroveň. Zaměřením se tedy právě na čtvrtou a pátou úroveň, tzv. potenciální produkt, se může restaurace stát pro zákazníky více unikátní a zvyšovat tak jejich spokojenost.

Cena

Nabídka denních menu se pohybuje v rozmezí 99 až 130 Kč za hlavní chod. Cena polévky k hlavnímu menu je 22 Kč. Průměrná cena hlavního chodu stálé nabídky je 170,54 Kč. Tato čísla vychází z menu stálé nabídky, kterou má společnost na svých stránkách zveřejněnou. Kompletní přehled cen za různé typy pokrmů je uveden v tabulce č. 7.

Tab. 7: Přehled cen pokrmů restaurace (Vlastní zpracování na základě informací z Toladi, 2020)

Typ pokrmu	Počet položek	Průměrná cena	Minimální cena	Maximální cena
Předkrmy	6	79,50 Kč	17,00 Kč	105,00 Kč
Polévky	4	49,00 Kč	49,00 Kč	49,00 Kč
Tandoori	7	170,00 Kč	152,00 Kč	225,00 Kč
Tandoori Special	2	177,50 Kč	175,00 Kč	180,00 Kč
Thali	6	209,83 Kč	149,00 Kč	280,00 Kč
Pokrmů z kuřecího masa	19	161,11 Kč	138,00 Kč	184,00 Kč
Pokrmů z jehněčího masa	11	208,82 Kč	203,00 Kč	213,00 Kč
Pokrmů z rybího masa	4	151,00 Kč	141,00 Kč	156,00 Kč
Pokrmů z krevet	7	206,29 Kč	200,00 Kč	214,00 Kč
Pokrmů z vepřového masa	5	135,00 Kč	130,00 Kč	140,00 Kč
Bezmasé pokrmů	19	135,63 Kč	119,00 Kč	150,00 Kč
Pokrmů ze sýrů	7	140,71 Kč	140,00 Kč	145,00 Kč
Pokrmů s rýží	4	180,00 Kč	152,00 Kč	208,00 Kč
Přílohy	16	51,06 Kč	28,00 Kč	75,00 Kč
Saláty	4	61,00 Kč	30,00 Kč	99,00 Kč
Dezerty	1	50,00 Kč	50,00 Kč	50,00 Kč
Celkem	122	138,94 Kč	17,00 Kč	280,00 Kč

Průměrná cena nealkoholických nápojů (včetně čajů apod.) je 35,54 Kč, průměrná cena alkoholických nápojů je 49,94 Kč. Výpočet vychází opět ze stálé nabídky, která je zveřejněná na stránkách společnosti a zobrazena v tabulce č. 8.

Tab. 8: Přehled cen nápojů restaurace (Vlastní zpracování na základě informací z Toladi, 2020)

Typ nápoje	Počet položek	Průměrná cena	Minimální cena	Maximální cena
Studené nealko nápoje	10	33,30 Kč	24,00 Kč	35,00 Kč
Indické studené nápoje	3	45,00 Kč	45,00 Kč	45,00 Kč
Horké nápoje nealkoholické	3	28,33 Kč	20,00 Kč	35,00 Kč
Horké nápoje alkoholické	2	50,00 Kč	45,00 Kč	55,00 Kč
Pivo	3	31,33 Kč	27,00 Kč	38,00 Kč
Indické pivo	3	57,67 Kč	51,00 Kč	61,00 Kč
Destiláty	10	55,00 Kč	40,00 Kč	75,00 Kč
Whisky	3	63,33 Kč	60,00 Kč	65,00 Kč
Víno	3	42,29 Kč	32,00 Kč	62,86 Kč
Celkem	40	44,67 Kč	20,00 Kč	75,00 Kč

Distribuce

Původně se restaurace nacházela na adrese Náměstí 28. října 16 v Brně, v roce 2015 byla ovšem restaurace přesunuta do nových prostor v centru Brna, tedy na Náměstí Svobody 92/21 do pasáže Beta. K dispozici je cca 90 míst na sezení a židličky pro děti. Díky této lokaci dosahuje restaurace velkého počtu potenciálních zákazníků. Otevírací doba restaurace je každý den od 11:00 do 22:00 hodin.



Obr. 16: Fotografie interiéru restaurace (Zdroj: Toladi, 2020)

Interiér restaurace je vyzdoben indickými malbami, obrazy a tapiseriemi spojenými s hinduismem a kombinací světlých barev s rudou barvou. Cílem této kombinace je připomínat indickou kuchyni a kulturu.

Kromě konzumace jídla v prostorách restaurace nabízí restaurace možnost zabalení jídla s sebou do krabičky. Od roku 2019 spolupracuje restaurace se společností Wolt, díky níž nabízí také zákazníkům možnost rozvozu jídel.

Komunikace

Společnost využívá pro komunikaci se stávajícími a novými zákazníky vlastní webovou stránku a facebookovou stránku. Dále je restaurace registrovaná v databázích Firmy.cz a na mapách Google. Využívá také externí webové stránky jako je Zomato a Restu, které shromažďují informace o aktuálních denních menu v okolí a podávají je zákazníkům v přehledném formátu dohromady.

Webová stránka – webové stránky společnosti odrážejí barevné spektrum samotné restaurace, tedy dávají důraz na rudé barvy a indickou / nepálskou kulturu. K dispozici je česká a anglická verze stránek. Společnost využívá stránek čistě pro informativní účely, k dispozici je hlavní strana s důležitými novinkami, jídelní a nápojový lístek, kontakty na společnost a krátké představení restaurace v sekci „O nás“. Na webových stránkách je k dispozici několik fotografií prostor restaurace, pokrmů a personálu. Rezervační systém je k dispozici pouze přes telefonní spojení.

Facebooková stránka – facebookovou stránku využívá společnost již od svého založení v roce 2013, ke dni 10. 5. 2021 označilo stránku restaurace tlačítkem „to se mi líbí“ 1 762 lidí. 1 509 lidí zde využilo možnosti oznámit svou polohu. Facebook také umožňuje lidem hodnotit společnost škálou od 1 do 5, restaurace ke dni 5.5.2020 dosahuje hodnocení 4,6 z 5 na základě 165 hodnocení. Tyto hodnocení společnost sleduje, a v případě několika špatných hodnocení na některé z nich reaguje a v případě potřeby se omlouvá za vzniklé problémy a pokud možno reaguje napravením chyby. Restaurace nepřidává pravidelné příspěvky, zpravidla informuje pouze o novinkách a aktuálním nabízeném menu. Za rok 2019 přidala společnost pouze 2 příspěvky, za rok 2020 pak 3 příspěvky (Facebook).

Restaurace neinvestuje prostředky do tradičních forem reklam / komunikace se zákazníky, spoléhá se převážně na ústní sdělení a doporučení zákazníků kteří společnost navštívili a na aktivní vyhledání restaurace ze strany zákazníků. Díky umístění restaurace

do pasáže nemůže společnost spoléhat na upoutání zákazníků prostřednictvím výlohy, vchod do restaurace je lehce skrytý a samotná restaurace se nachází v podzemí. Prostor pro reklamní sdělení je navíc malý a nenápadný.



Obr. 17: Exteriér restaurace (Vlastní zpracování)

2.3 Analýza vnějšího prostředí

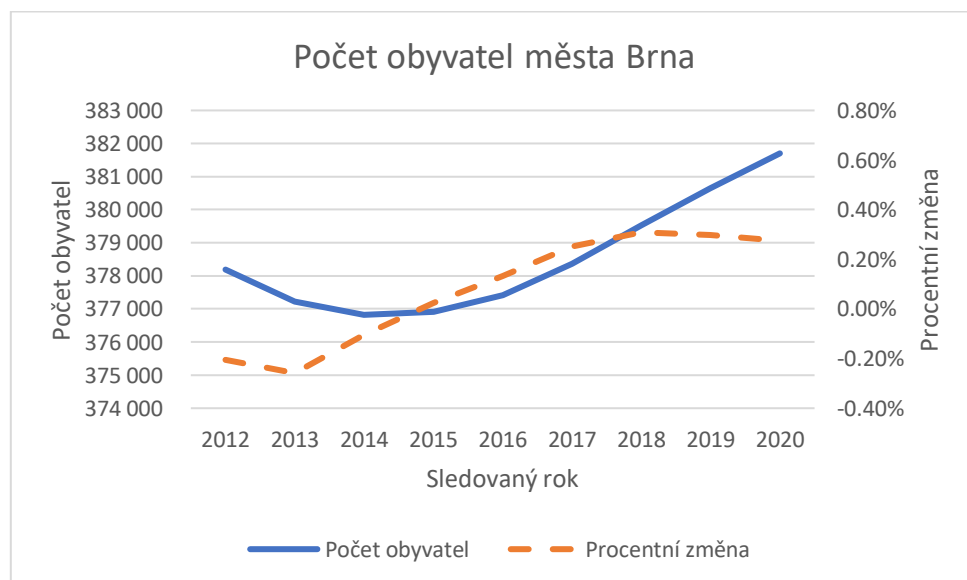
Pro analýzu vnitřního prostředí je v této práci využita metoda SLEPT analýzy a Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.

2.3.1 PEST analýza

Sociální faktory

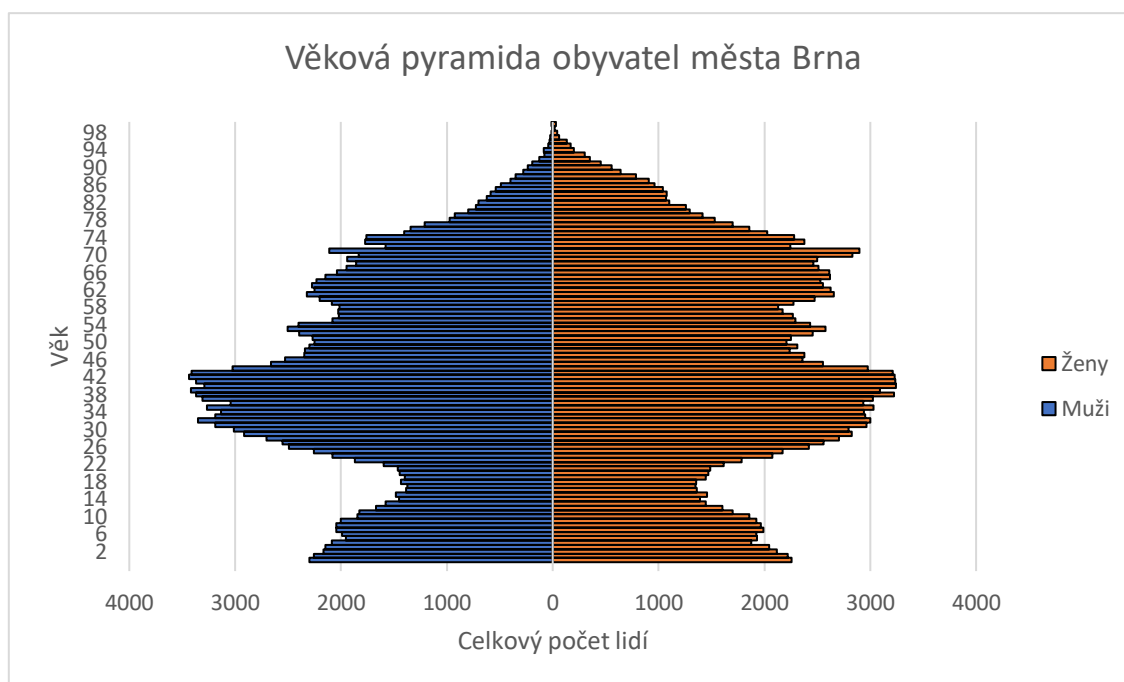
Restaurace pochopitelně nabízí své produkty pro všechny věkové kategorie a obě pohlaví. V současné době má otevřenou jednu pobočku v Brně, v centru Brna, městské části Brno-střed. Hlavními sociálními faktory, které ji tedy budou ovlivňovat bude vývoj počtu obyvatelstva města Brna a jejich věkové rozložení. Věkové rozložení obyvatelstva má vliv na počet ekonomicky aktivních lidí, denní menu, které využívají často právě ekonomicky aktivní lidé v poledních pauzách na oběd, je jedním z velkých příjmů společnosti.

V Brně dle statistik ČSÚ žilo v roce 2020 celkem 381 702 lidí. V posledních 9 letech zaznamenává město Brno od roku 2014 mírný vzrůst počtu obyvatel, jak zobrazuje následující graf č. 1 (ČSÚ).



Graf 1: Počet obyvatel města Brna (Zdroj: ČSÚ)

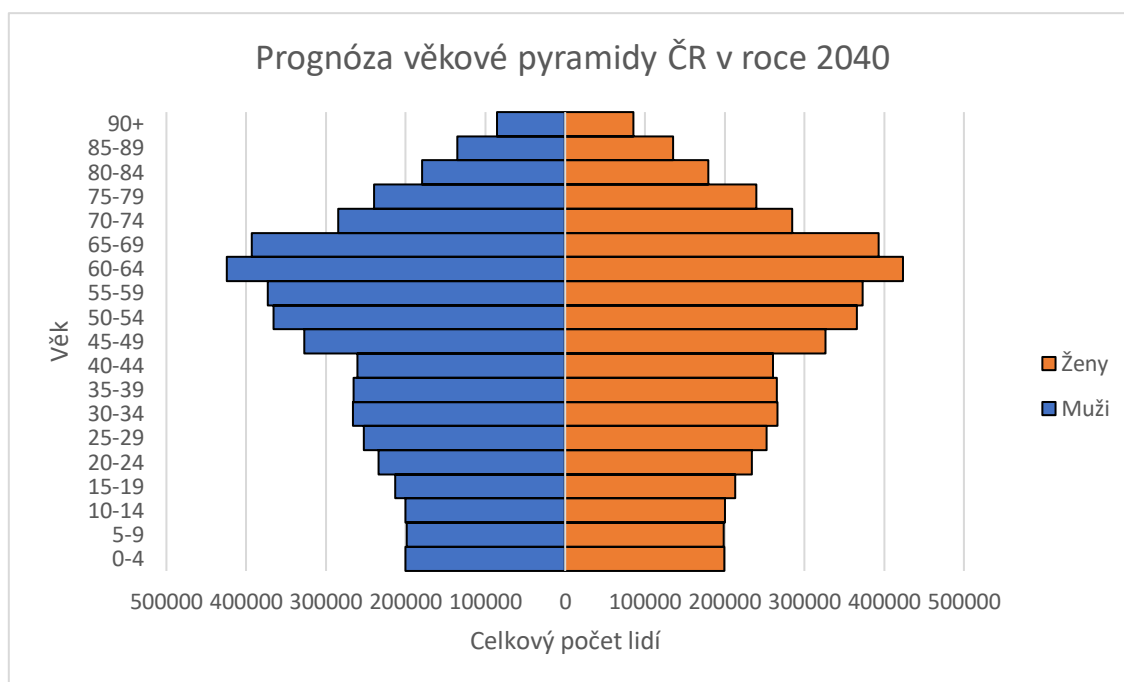
Věková struktura obyvatel Brna je znázorněna v následujícím grafu č. 2.



Graf 2: Věková pyramida obyvatel města Brna (Zdroj: ČSÚ)

Průměrný věk v Brně je 42,8 let. Z grafu je patrné, že celková populace stárne a v následujících letech nastane výrazný pokles nových ekonomicky aktivních lidí (tedy lidí ve věku 18+) po následujících cca 10 let. Zhruba v roce 2030 nastane opět nárůst této věkové kategorie, ovšem celková hodnota bude nižší, než byla v původním stavu (ČSÚ).

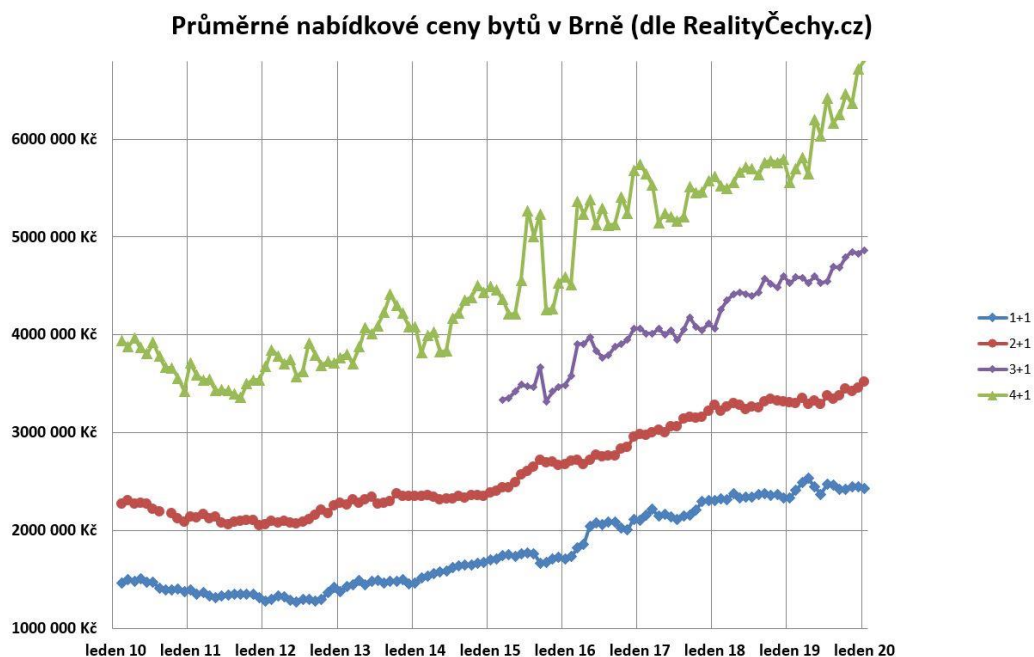
Tato změna byla očekávaná, a přibližně odpovídá prognózám vydaným ČSÚ v roce 2004. ČSÚ dále předpokládala stabilizaci věkové struktury, prognóza věkové struktury pro rok 2040 je znázorněna v následujícím grafu č. 3 (ČSÚ).



Graf 3: Prognóza věkové pyramidy ČR v roce 2040 (Zdroj: ČSÚ)

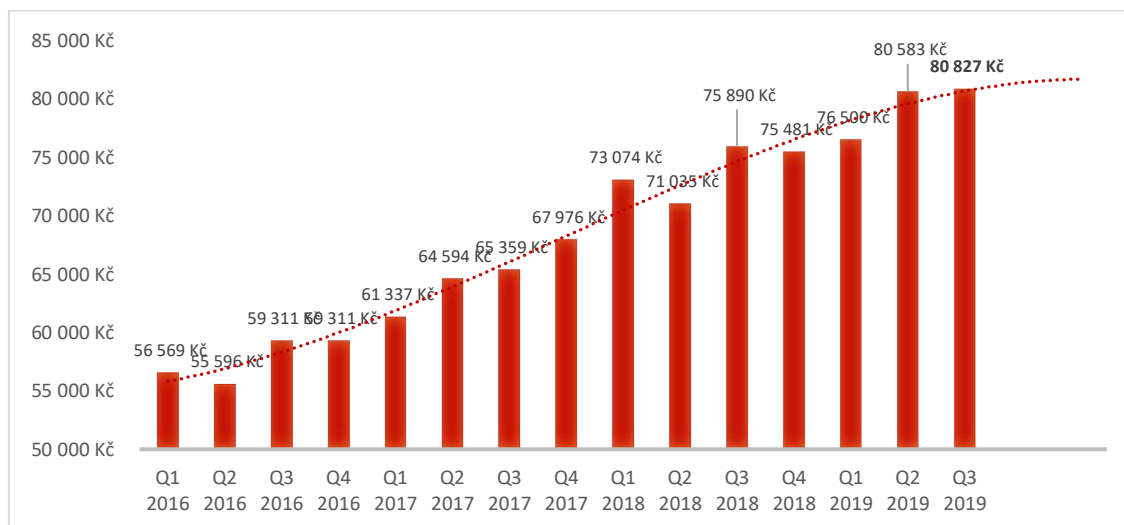
Vedlejší sociální faktor, který ovlivní počet potenciálních zákazníků, je vývoj cen bydlení v Brně a vlastnická struktura obyvatel vůči jejich bydlišti. Rostoucí cena bydlení reaguje na vyšší poptávku, a má dopad na složení obyvatel Brna, kteří budou muset vynaložit více peněz na bydlení.

Cena bytů v Brně dlouhodobě roste, dle analýz realitního a zpravodajského serveru RealityČechy.cz narostla za posledních 5 let průměrná nabídková cena bytů v Brně téměř o 50 % (RX Pro, 2020).



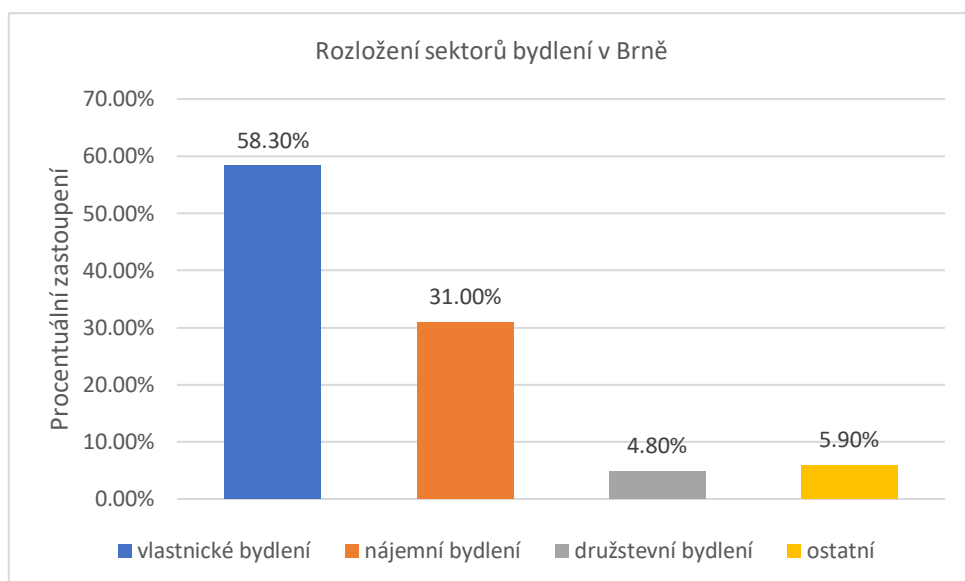
Obr. 18: Průměrné nabídkové ceny bytů v Brně (Zdroj: RX Pro, 2020)

Těmto cenám také odpovídá průměrná cena nájmu volných bytů v Brně, kterou zpracovala společnost Trikaya (Trikaya asset management, 2020).



Graf 4: Průměrná cena nájmu volných bytů v Brně (Zdroj: Trikaya asset management, 2020)

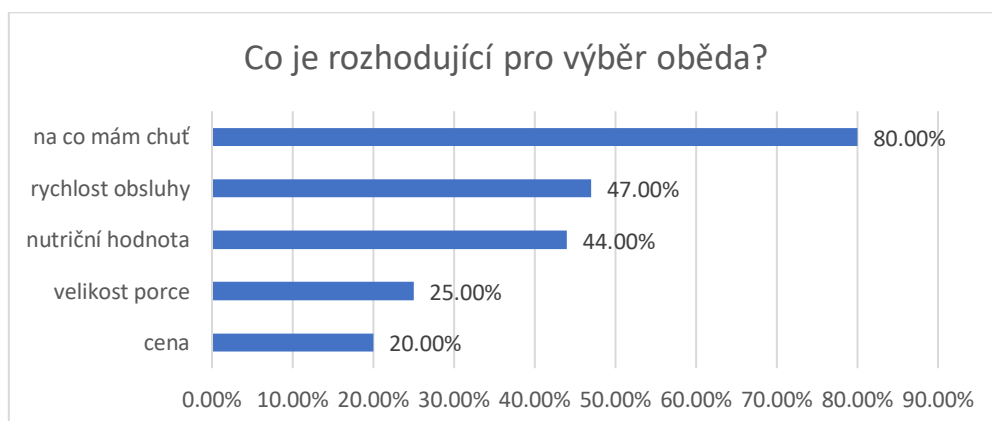
Dle sociologického průzkumu „Bydlení v Brně 2019“ společnosti FOCUS, zpracovaného pro Magistrát města Brna v roce 2019 se obává 51 % dotázaných (n=1554) že nebudou schopni hradit vysoké náklady na bydlení v Brně. Tento průzkum také nabízí pohled na vlastnický vztah obyvatel Brna k jejich místu bydlení. Tento vztah je znázorněn v tabulce č. 5 (Magistrát města Brna, 2020).



Graf 5: Rozložení sektorů bydlení v Brně (Zdroj: Magistrát města Brna, 2020)

Tato struktura je v závěrečné zprávě dále rozebrána, hlavními poznatky je že ve vlastnickém bydlení většinově bydlí lidé ve věku 44 a více let, žijící v manželském stavu v početnějších domácnostech s nezaopatřenými dětmi. V sektoru nájemního bydlení tvoří významnou skupinou lidé mladší 34 let, a to převážně studenti a mladí pracující.

Dle výzkumu iniciativy FOOD chodí na obědová menu 49 % zaměstnanců v ČR. Výzkum zároveň shrnuje rozhodující faktory pro výběr oběda v České republice, kde pro 80 % dotazovaných bylo důležité na co mají v daný den chuť, téměř 50 % pak záleželo na rychlosti obsluhy a nutriční hodnotě. Překvapivě malá četnost se vyskytla ve faktorech velikosti porce a ceně, a sice 25 a 20 %. Tyto výsledky přehledně zobrazuje graf č. 6 (Food).



Graf 6: Rozhodující faktory pro výběr oběda (Zdroj: Food)

Kombinovaný vliv těchto faktorů je hodnocen jako pozitivní. V Brně je dlouhodobý trend pomalého nárůstu obyvatel, zároveň ale rostou ceny nemovitostí a nájmu. Ačkoli roste průměrný věk v republice, vzhledem k dražšímu bydlení se dá předpokládat, že v Brně bude díky finanční náročnosti bydlení růst ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Tyto ekonomicky aktivní lidé představují potenciální zákazníci, jak ukázal výzkum iniciativy FOOD až polovina zaměstnanců ve společnostech chodí na oběd do restaurací.

Otázkou zůstává, jaký vliv bude mít v současné době stále probíhající krize spojená s pandemií viru COVID-19. Můžeme pouze odhadovat případné sociální změny v chování veřejnosti, nabízí se např. myšlenka vyššího důrazu na hygienu či snížení preferencí chodit na obědy do restaurací.

Legislativní faktory

Restaurace Buddha je společností s ručením omezeným, proto ji ovlivňují veškeré zákony k ní se vztahující:

- nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.,
- zákoník práce č. 262/2006 Sb.,
- zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb.,
- zákon o DPH č. 235/2004 Sb.,
- daňový řád č. 280/2009 Sb.,
- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb.,
- zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.,
- zákon o nemocenském pojištění č. 187/2006 Sb.,
- zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb.,
- živnostenský zákon č. 455/1991 Sb.

Všechny tyto zákony jsou dlouhodobě zavedené, společnost se jimi řídí již od začátku svého podnikání. Jejich dodržování kontrolují státní instituce jako Česká obchodní inspekce a finanční úřad.

Vzhledem k tomu, že se jedná o restauraci podléhá také společnost zejména následující legislativě týkající se hygieny:

- Zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,

- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 stanovující zvláštní hygienické předpisy pro potraviny živočišného původu,
- Nařízení Komise (ES) č. 2073/2005 o mikrobiologických kritériích pro potraviny,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin,
- Vyhláška č. 137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných, v platném znění,
- Vyhláška č. 366/2005 Sb. o požadavcích vztahujících se na některé zmrazené potraviny, v platném znění,
- Vyhláška č. 490/2000 Sb. o rozsahu znalostí a dalších podmínkách k získání odborné způsobilosti v některých oborech ochrany veřejného zdraví, v platném znění,
- Nařízení vlády č. 98/2005 Sb., kterým se stanoví systém rychlého varování o vzniku rizika ohrožení zdraví lidí z potravin a krmiv (100pro gastro).

Dodržování těchto zákonů a nařízení je kontrolováno Státní zemědělskou a potravinářskou inspekcí a Orgánem ochrany veřejného zdraví. Za případné porušení hrozí společnosti vysoké pokuty.

V neposlední řadě je potřeba zmínit dopady již zmíněné pandemie viru COVID-19. Vláda České republiky od 14.3.2020 do 25.5.2020 v rámci preventivních opatření uzavřela veškeré vnitřní prostory restaurací, po tuto dobu mohla restaurace provozovat svou činnost pouze formou rozvážky a odnesením si zabaleného jídla bez možnosti využít vnitřních prostor restaurace. Stejná situace se opakovala od 14.10.2020 do 3.12.2020 a následně znovu od 18.12.2020. V době odevzdání této práce, tedy k 16.5.2021 stále platí uzavření vnitřních prostor restaurací. Od pondělí 17.5.2021 mají být s určitými omezeními znovu otevřeny vnější prostory restaurací, datum otevření vnitřních prostor ovšem zatím není stanoveno (MZČR).

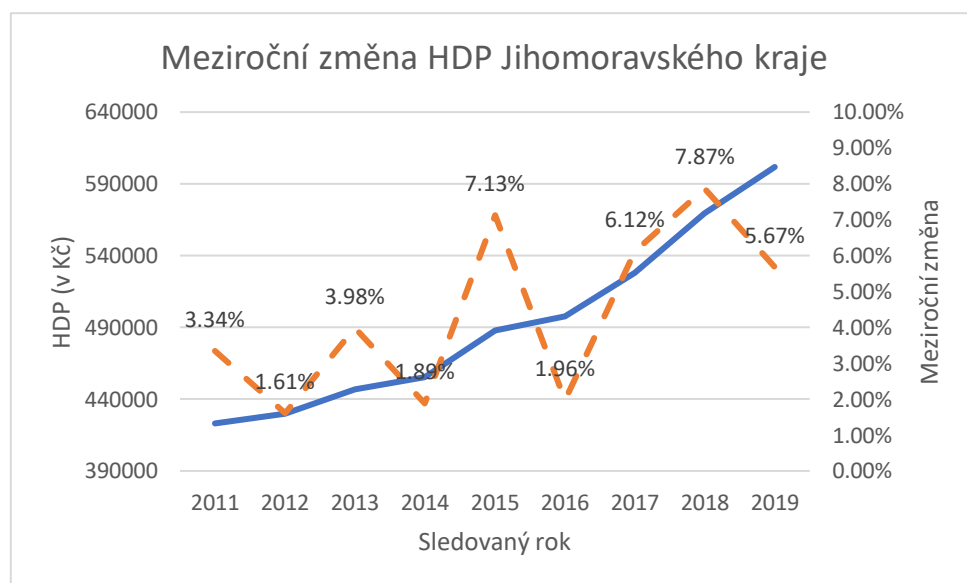
I přes tato extrémní opatření je hodnocen vliv legislativy jako neutrální. Legislativa působí na všechny společnosti stejně, dodržováním legislativy konkurenční výhodu společnost nezíská, může pouze být negativně postižena jejím případným nedodržením.

Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt Jihomoravského kraje v posledním desetiletí rostl tempem mezi 1,5 a 8 % ročně, v roce 2018 pak nastal velký meziroční nárůst o 7,87 %. Meziroční tempo růstu se zdá být cyklické, ovšem celková hodnota HDP dlouhodobě roste. Hodnoty HDP Jihomoravského kraje a tempo růstu jsou znázorněny v následující tabulce č. 9 a grafu č. 7 (ČSÚ).

Tab. 9: Vývoj HDP Jihomoravského kraje (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
HDP Jihomoravského kraje v tis. Kč	429 902	447 012	455 448	487 921	497 492	527 915	569 468	601 779
Roční změna v %	1,61 %	3,98 %	1,89 %	7,13 %	1,96 %	6,12 %	7,87 %	5,67 %

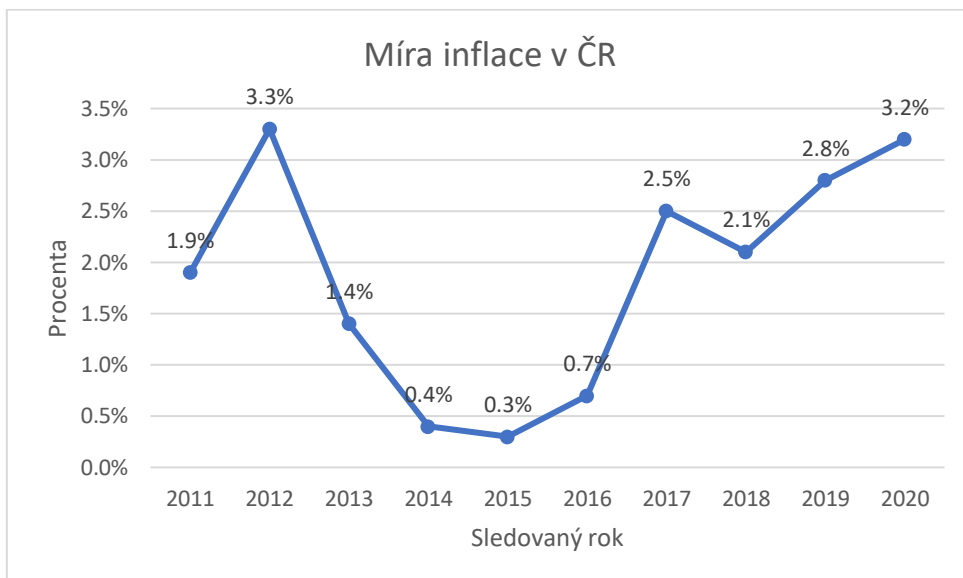


Graf 7: Trend vývoje HDP Jihomoravského kraje (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Míra inflace v ČR se od roku 2011 drží v mírných hodnotách, v roce 2017 narostla oproti roku 2016 o 1,8 procentních bodů, což byl oproti přechozím letem výrazný nárůst, ovšem stále se jedná o mírnou inflaci. Od roku 2017 se drží na hodnotách mezi 2 a 3,2 %.

Tab. 10: Míra inflace v ČR (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Míra inflace	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %



Graf 8: Míra inflace v ČR (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Čistý disponibilní důchod domácností v Jihomoravském kraji také sleduje dlouhodobý trend růstu, jak ukazuje tabulka č. 11 (ČSÚ).

Tab. 11: Čistý disponibilní důchod domácností v Jihomoravském kraji (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý disponibilní důchod domácností v Jihomoravském kraji na 1 obyvatele v Kč	197 169	201 555	208 653	217 439	218 686	231 022	243 811	262 018
Roční změna v %	2,07 %	2,22 %	3,52 %	4,21 %	0,57 %	5,64 %	5,54 %	7,47 %

Průměrný počet zaměstnanců a průměrná měsíční mzda (na přepočtené počty zaměstnanců) v Jihomoravském kraji od roku 2011 roste, což zvyšuje kupní sílu obyvatel. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji od roku 2014 roky klesá, v roce 2018 činila 3,86 % (ČSÚ).

Tab. 12: Průměrná měsíční mzda a nezaměstnanost v Brně (Zdroj ČSÚ)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<i>Průměrný počet zaměstnanců v Jihomoravském kraji (v tis. osob)</i>	537,7	556,4	557,5	569,1	577,9	578,1	583,4	588
<i>Průměrná měsíční mzda v Kč v Jihomoravském kraji</i>	23 107	23 359	23 881	24 727	25 972	27 707	29 789	31 613
<i>Roční změna v %</i>	2,87 %	1,09 %	2,23 %	3,54 %	5,03 %	6,68 %	7,51 %	6,12 %
<i>Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji</i>	8,1 %	6,8 %	6,1 %	5,0 %	3,9 %	3,3 %	2,6 %	2,1 %
<i>Roční změna v %</i>	7,47 %	-16,02 %	-10,43 %	-18,35 %	-22,42 %	-13,85 %	-21,49 %	-18,78 %

Vzhledem k tomu, že v posledním desetiletí se v Jihomoravském kraji nachází všechny tyto základní ekonomické ukazatele v oblasti růstu (mimo nezaměstnanost, která klesá), jsou ekonomické faktory působící na společnost hodnoceny jako kladné.

Velký neznámý dopad ovšem představuje dopad pandemie spojené s virem COVID-19. Vzhledem k tomu, že v době psaní této práce tato pandemie ještě neustala, je příliš brzy na to, aby její dopad mohl být kvantifikován.

Politické faktory

Politické faktory ovlivňují společnost pouze obecně, skrze legislativu, která ovlivňuje všechny ostatní subjekty na trhu. To ovšem neznamená že společnost rozhodnutí vlády neovlivňuje přímo – např. rozhodnutí o výši daní, o způsobu výběru daní, o výši výdajů vlády, o nových regulacích pro podnikatele a jiné mají přímý vliv na náklady, zisk a celkovou ekonomickou situaci v zemi. Kromě legislativy České republiky je také společnost ovlivněna legislativou Evropské Unie, jako např. různé regulace v oblasti potravin nebo relativně nedávné „GDPR“.

V České republice se budou v následujících dvou letech konat volby do krajských zastupitelstev, do poslanecké sněmovny a doplňující volby do senátu. I přes tuto skutečnost vzhledem k oboru podnikání nehrozí restauraci žádná specifická politická hrozba, kromě výše uvedených obecných ekonomických zásahů do ekonomiky (ČSÚ).

Otázkou zůstává, jaký vliv bude mít krize spojená s pandemií viru COVID-19. Po přísných opatřeních v tzv. „první vlně“ reagovala v následujících měsících volnějším přístupem, po kterém následovalo opětné zavedení přísnějších opatření. V době psaní této práce stále platí přísná opatření, popsaná výše v legislativních faktorech, ačkoli se plánuje částečné rozvolňování těchto opatření.

Politické faktory jsou, stejně jako legislativní faktory, se kterými jsou přímo spojené, hodnoceny neutrálně, a to z důvodu že případná opatření jsou platná pro všechny ostatní restaurace stejným způsobem.

Technologické faktory

Restaurace, na rozdíl od velkého množství jiných forem podnikání, nejsou příliš ovlivněny technologickými faktory a společnost do nich nemusí investovat velké finanční prostředky. Vzhledem také k tomu, že restaurace byla založena v roce 2013 a v roce 2015 proběhlo přestěhování na novou adresu, má restaurace relativně nové zázemí. Jediné opravdu unikátní technologické vybavení, které restaurace využívá, je již zmíněný kotel Tandoor, který je využíván pro některé tradiční indické pokrmy. Vliv technologických faktorů je tedy také hodnocen neutrálně.

2.3.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Stávající konkurence

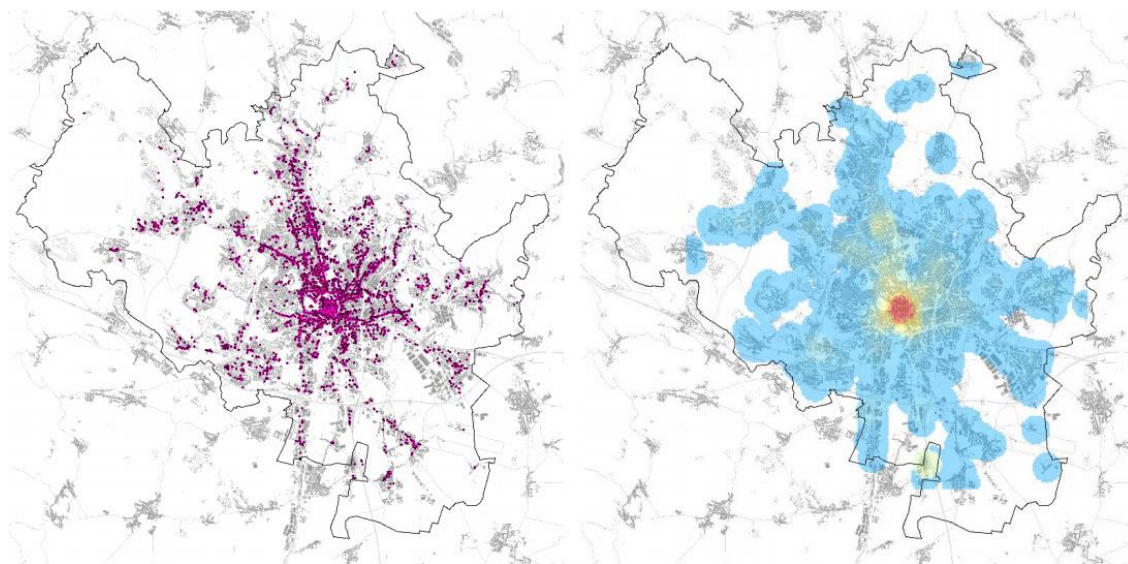
V Brně je velká koncentrace restaurací a provozoven naplňující podobné základní potřeby (rychlé občerstvení, pivnice). Dle průzkumu Kanceláře architekta města Brna se v roce 2017 na území Brna nacházelo celkem 499 restaurací, 159 občerstvení, 116 pivnic, 108 bister. V celkové skupině POH, která bylo v rámci průzkumu přiřazena provozovnám služeb týkajícím se provozovnám, které nabízí služby týkající se občerstvení a nápojů (bary, bistra, čajovny, kavárny, občerstvení, pivnice, restaurace a vinárny) bylo 1399 provozoven (KAM).

Poznatky z průzkumu ohledně centra Brna shrnují autoři následovně:

„Městské centrum je nejvýraznější územní koncentrací maloobchodu a služeb použijeme-li ukazatele počtu zařízení. Je zde shromážděna přibližně pětina maloobchodních

prodejen a stejně velký podíl provozoven služeb z celkového počtu v šetřeném území.“
(KAM)

Data z průzkumu jsou veřejně dostupná. Obrázek č. 19 ukazuje rozložení maloobchodních prodejen a provozoven služeb (vlevo) a jeho znázornění pomocí hustotního povrchu (vpravo).

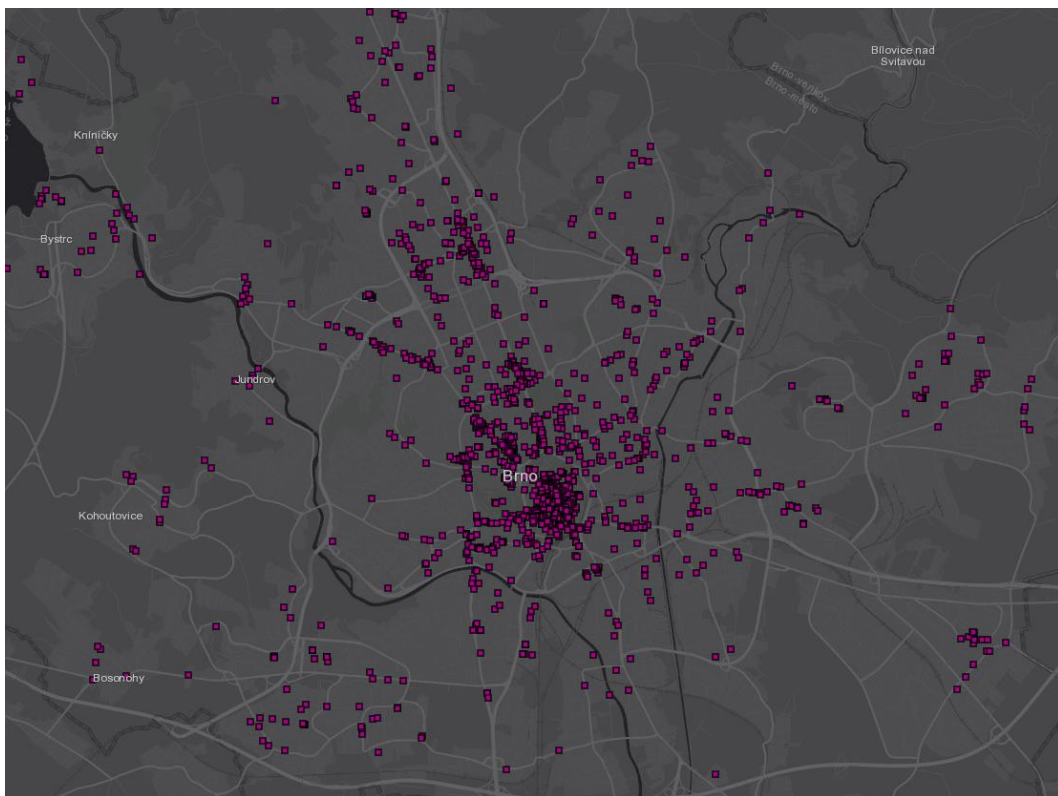


Obr. 19: Koncentrace maloobchodních prodejen a provozoven služeb v Brně (Zdroj: KAM)

Pro provozovny služeb týkajících se občerstvení je tato koncentrace do středu města ještě intenzivnější. Pomocí interaktivní mapy, která doplňuje výše zmíněný průzkum lze vyfiltrovat pouze skupinu POH. Obrázek č. 20 poskytuje pohled na rozložení provozoven typu POH celkově v Brně, obrázek č. 21 ukazuje detailnější pohled na střed Brna a jeho okolí. Lokace restaurace Buddha je zde znázorněna žlutou barvou (KAM).

V rámci územní části Brno-střed představují restaurace 13,9 % z celkového podílu provozoven služeb. Kavárny a bary, které nepřímou restauracím také mohou konkurovat představují 8,8 % a 8,2 % (KAM).

Průzkum také poskytuje informace o průměrném času otevření a zavření prodejny. Pro typ POH byl zjištěn průměrný čas otevírací doby v 10:35 a průměrný čas zavření prodejny 22:04. Tato provozní doba téměř přesně odpovídá provozní době restaurace Buddha (KAM).



Obr. 20: Koncentrace restaurací v Brně (Zdroj: KAM)



Obr. 21: Koncentrace restaurací v centru Brna (Zdroj: KAM)

Ačkoli se jedná o restaurace bez ohledu na zaměření kuchyně, pořád se jedná o přímou konkurenci. Jak již bylo zmíněno v analýze sociálního prostředí, lidé si vybírají převážně na základě toho, na co mají v daný den chuť, rychlosti obsluhy, nutriční hodnoty, velikosti porce a ceně. Proto jsou zahrnuty do přímé konkurence restaurace Buddha, a chce-li být restaurace konkurence schopná, musí vnímat kvalitu a cenu produktů všech restaurací v okolí.

Na základě vlastního průzkumu se mi podařilo identifikovat 24 restaurací specializujících se na indickou kuchyni na území Brna. V nejužší konkurenci jsou v centru Brna celkem 3 restaurace specializující se na indickou kuchyni (včetně restaurace Buddha). Jedná se o restaurace Annapurna a Himalaya restaurant. Tyto dvě restaurace nabízejí téměř identické produkty za téměř stejné ceny. Obě se navíc popisují jako Indické a nepálské restaurace. Z hlediska distribuce oproti restauraci Buddha nabízí tyto restaurace rozvoz jak skrze společnost Wolt, tak skrze společnost Dáme Jídlo, a restaurace Himalaya nabízí i možnost objednání a rozvozu skrze své vlastní webové stránky. Z hlediska propagace je situace všech tří restaurací podobná – mají nevýrazné, částečně skryté vchody, nevyužívají aktivně reklamu a sociální sítě pro propagaci. Obě společnosti mají své facebookové stránky, ovšem oproti restauraci Buddha mají méně označení „to se mi líbí“. Stejně jako restaurace Buddha nevyužívají jejich potenciál a nepřidávají pravidelné příspěvky. Restaurace Himalaya má oproti ostatním navíc modernější webové stránky, včetně již dříve zmíněné možnosti objednání si jídla přímo skrze ně.

Síla konkurenčního boje je na základě těchto faktorů hodnocena jako vysoká – přímou konkurenci tvoří velké množství restaurací obecného typu, a nejužší konkurenci tvoří 2 konkurenční restaurace které nabízejí identické produkty. Pokud by se restaurace příliš lišila kvalitou a cenou svých jídel oproti konkurenci, je pravděpodobné že by z dlouhodobého hlediska klesly tržby společnosti.

Vliv kupujících

Vzhledem k výše popsanému silnému konkurenčnímu boji má zákazník velkou možnost výběru. Navíc denní menu je produkt, který někteří zákazníci kupují každý den, pro zákazníka, který je s něčím nespokojený není žádný problém dát přednost jiné restauraci.

Restaurace Buddha se již v minulosti přizpůsobila požadavkům kupujících – na základě zpětné vazby byla snížena ostrost většiny jídel, a zaměstnanci zákazníky předem na pálivá jídla upozorňují a navrhuji lehčí alternativy pro nezkušené zákazníky.

Vzhledem k tomu, že na denní menu chodí ve všední dny na oběd velmi často zaměstnanci s kolegy, může nespokojený zákazník rychle šířit svůj špatný zážitek a rozhodnout tak o nejen své volbě restaurace, ale i volbě kolegů.

Vliv kupujících je na základě těchto faktorů hodnocen jako vysoký.

Vliv dodavatelů

Restaurace Buddha odebírá většinu svých základních surovin z velkoobchodu Makro. Pro některé specifické suroviny pak využívá restaurace řadu menších dodavatelů. Pro dodání surovin využívá společnost svou vlastní dodávku. Pokud by nastal nějaký problém s dodavatelem, není pro společnost problém najít alternativní dodavatele svých surovin, vzhledem k velkému počtu dodavatelů těchto surovin v okolí Brna.

Z tohoto důvodu je vliv dodavatelů hodnocen jako nízký.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že počet restaurací v okolí centra města je již velký a konkurenční boj je již na vysoké úrovni není hrozba vstupu nových konkurentů – obecných restaurací bez ohledu na zaměření – příliš vysoká. Dá se sice předpokládat, že vzniknou nové restaurace, či nahradí některé stávající, ovšem tato nová konkurence by neměla sílu změnit současný stav.

Hrozba nových indických restaurací je ovšem vyšší. Přímo v centru Brna byli identifikováni 2 hlavní konkurenti, další konkurence se nachází až mimo historické jádro. Je zde tedy prostor pro další indické restaurace, které, vzhledem k nízkému počtu indických restaurací, mohly nalákat zákazníky kteří vyhledávají v současné době indickou kuchyni právě v jedné z 3 zavedených restaurací. Navíc pokud by tato nová konkurence předčila svými produkty či službami nabídku stávajících restaurací, museli by se ostatní přizpůsobit novému standardu a potenciálně tak snížit své zisky.

Z kombinace těchto dvou faktorů je hrozba vstupu nových konkurentů hodnocena jako střední.

Hrozba substitutů

Hlavním substitutem restaurací je možnost obědovat své vlastní jídlo. Jak již bylo zmíněno, na základě výzkumu iniciativy FOOD využívá v České republice 49 % zaměstnanců možnost navštívit restauraci pro obědová měnu. 51 % tedy obědvá jiným způsobem, a to buďto v rekreačních místnostech v rámci pracovního prostředí nebo ve firemních kantýnách (Food).

V rámci tohoto poznatku jsou také možným substitutem tzv. hotová jídla, která stačí ohřát nebo nějakým jiným způsobem rychle připravit bez použití kuchyňské linky.

Ačkoli identifikované substituty přímo konkurují společnosti a jsou, alespoň v případě poledních menu z 50 % lidmi využívané, je hodnoceno riziko substitutů jako střední, vzhledem k tomu že tyto substituty nejsou nové, ale působí po celou dobu fungování restaurace.

2.4 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální stav spokojenosti zákazníků restaurace Buddha. Pro tyto účely byl v první řadě sestaven časový harmonogram dotazníkového šetření, který je zobrazen níže v tabulce č. 13. Pro účely sestavení dotazníku bylo využito poznatků z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, klíčovou roli pro určení jednotlivých otázek ovšem zaujal názor samotných zákazníků získaný z předvýzkumu.

Tab. 13: Harmonogram dotazníkového šetření (Vlastní zpracování)

<i>Činnost</i>	<i>Datum zahájení</i>	<i>Datum ukončení</i>	<i>Délka činnosti</i>
Předvýzkum	21.07.2020	22.07.2020	2
Příprava dotazníku	23.07.2020	26.07.2020	4
Pilotní výzkum	27.07.2020	29.07.2020	3
Vlastní průzkum	02.08.2020	04.09.2020	35
Zpracování a analýza dotazníkového šetření	07.09.2020	13.09.2020	7

Předvýzkum proběhl ve dnech 21.07.2020 a 22.07.2020 v prostorách restaurace. Bylo osloveno celkem 10 zákazníků s otázkou jaké faktory zvyšují či snižují jejich spokojenost při návštěvě restaurace. Formou doplňujících otázek pak byly zkoumány jejich dojmy z restaurace Buddha hlouběji. Devátý a desátý dotazovaný zákazník nevyjmenoval žádný nový faktor, proto byl předvýzkum ukončen. Takto získané faktory byly upraveny do jednotné formy, aby mohly být dále použity pro kvantitativní dotazníkové šetření.

Příprava dotazníku tedy navazovala na předvýzkum. Dotazník byl rozdělen do 4 částí, první, úvodní část je soustředěna na identifikační otázky, které mohou sloužit pro případnou shlukovou analýzu a pro lepší pochopení jak chování, tak vzorku respondentů. Druhá část obsahuje otázky získané z předvýzkumu, které byly seskupeny do logických skupin, obecně odpovídajícím analýze 4P popsané v teoretické a analytické části práce. Věnuje se úrovni spokojenosti respondentů s jednotlivými faktory identifikovanými jako faktory, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Třetí část obsahuje identické otázky jako část druhá, v této části je ovšem respondent dotazován na důležitost těchto faktorů. Čtvrtá část se ptá respondentů na celkovou spokojenost a obsahuje otevřenou otázku pro případné návrhy / doporučení respondentů.

Finální dotazník po úpravách dále popsaných v následujícím odstavci obsahoval celkem 5 identifikačních otázek, 17 otázek týkajících se faktorů spokojenosti, 17 stejných otázek týkajících se důležitosti, jedna otázka na celkovou spokojenost a jedna otevřená otázka. Byla použita škála od 1 do 10, kde 1 značila nejnižší a 10 nejvyšší hodnotu.

Pilotní výzkum proběhl formou rozeslání připraveného dotazníku 8 testovacím subjektům za účelem zjištění srozumitelnosti otázek a zkoušce prostředí Google Forms, které bylo pro výzkum využito. Na základě zpětné vazby byla upravena formulace některých otázek, které nebyly jasné, bylo lépe rozděleno a vysvětleno rozdělení dotazování spokojenosti oproti důležitosti a 3 otázky byly změněny na nepovinné.

Vlastní průzkum probíhal od 02.08.2020 do 04.09.2020 on-line prostřednictvím Google Forms. Respondenti byli osloveni následujícími způsoby – v restauraci byly rozdávány vizitky s QR kódem a odkazem který vedl k dotazníkům, několik desítek respondentů bylo osloveno přímo a respondenti byli žádáni o další rozšíření dotazníku lidem v jejich okolí kteří restauraci navštěvovali.

Zpracování a analýza dotazníkového šetření, kterému se věnuje následující podkapitola, proběhlo od 07.09.2020 do 13.09.2020.

2.4.1 Zpracování a analýza dotazníkového šetření

Celkem bylo získáno 159 plně vyplněných dotazníků. Vzhledem ke způsobu distribuce dotazníku, který byl popsán v předchozí kapitole, se nedá určit ke kolika respondentům se dotazník dostal a nedá se tedy vypočítat návratnost dotazníku.

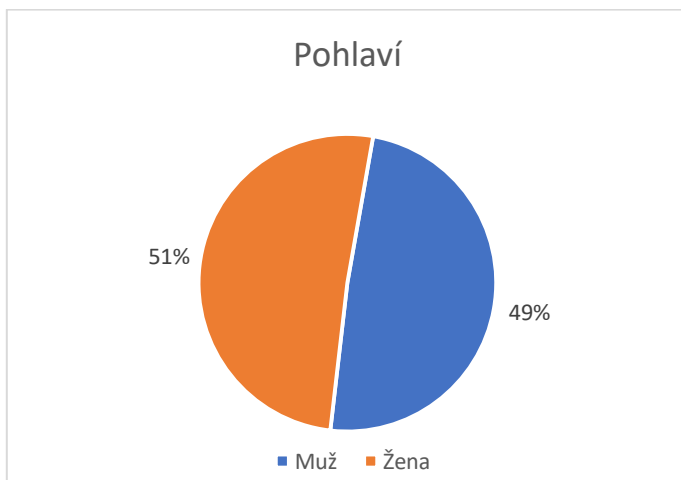
Data byla podrobena shlukové analýze otázek týkajících se věku a návštěvnosti, za účelem nalezení nejvýznamnějšího segmentu, kterého by se návrhy týkaly. Výsledek ovšem ukázal, že věkové segmenty se mezi sebou příliš neliší, jak ukazuje následující tabulka. Z tohoto důvodu bude analyzována celková populace dat.

Tab. 14: Shluková analýza dat (Vlastní zpracování)

Otázka	Průměrná hodnota shluků			
	Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3	Shluk 4
Jaký je Váš věk?	26,57	34,03	21,51	48,20
Kolikrát měsíčně navštěvujete restauraci Buddha?	2,14	2,97	3,16	2,80

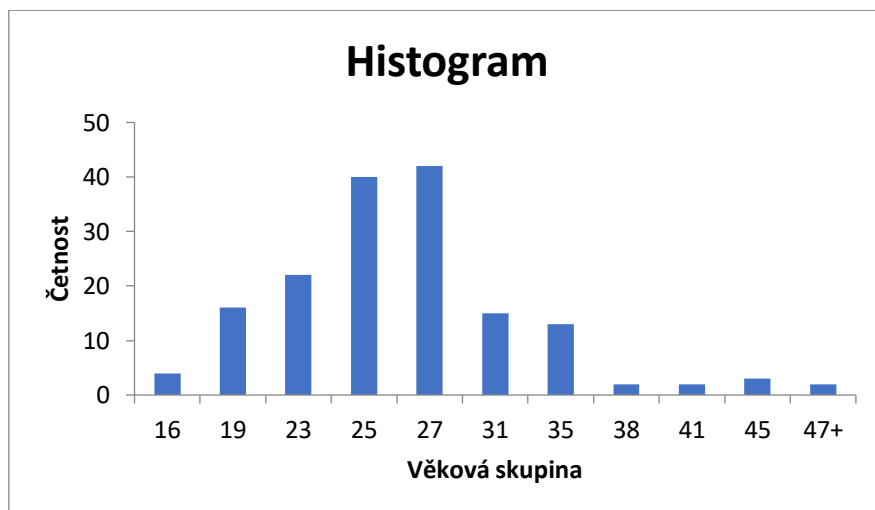
Analýza identifikačních otázek

První otázka se věnovala pohlaví respondentů. Jak ukazuje grafu č. 9, poměr mužů a žen je mezi zákazníky restaurace vyrovnaný.



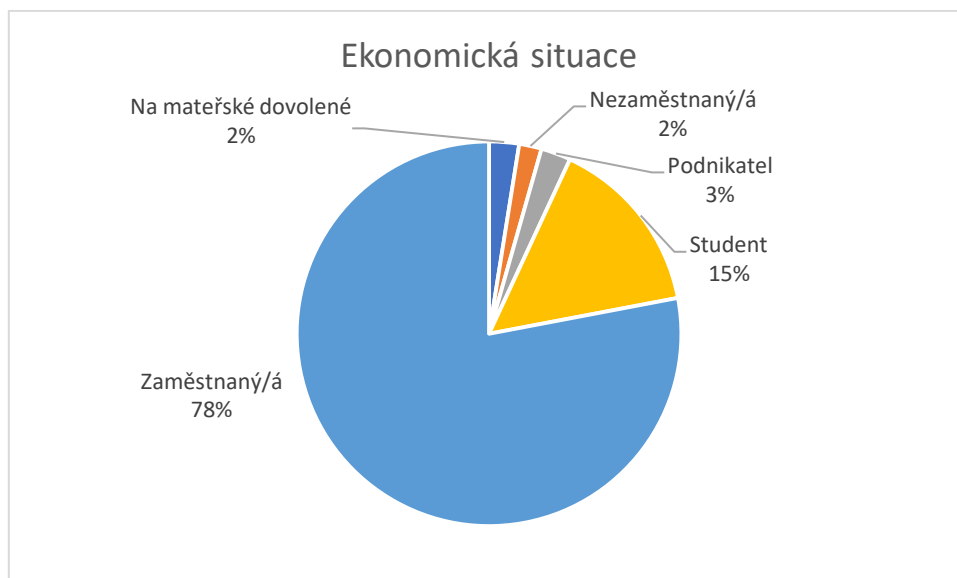
Graf 9: Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Druhá otázka se zabývala věkem respondentů. Průměrný věk respondenta byl 27,5 let, nejvíce respondentů tedy patřilo do věkové kategorie 26-27 let, celkem 42 respondentů. Velice blízka jí byla kategorie 24-25 let s 40 respondenty. 50,93 % respondentů bylo tedy ve věku od 24 do 27 let. Nejméně častou kategorií byly kategorie od 38 do 41 let a od 42 do 45 let s 2 respondenty.



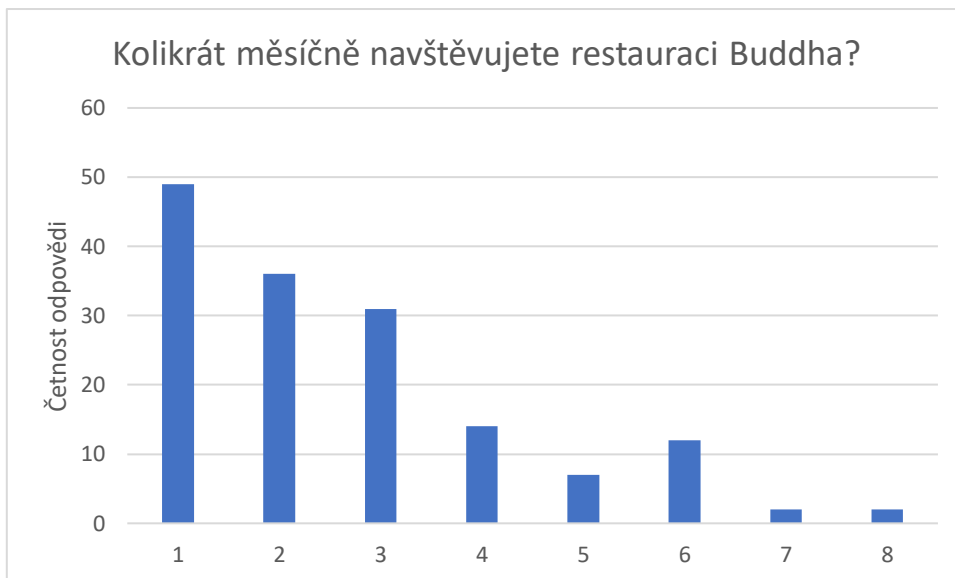
Graf 10: Histogram respondentů (Vlastní zpracování)

Rozložení ekonomického stavu respondentů ukazuje, že 78 % respondentů tvoří zaměstnaní lidé. Na druhém místě jsou pak studenti s 15 % podílem. Menšinu pak představují lidé nezaměstnaní nebo na mateřské dovolené a podnikatelé.



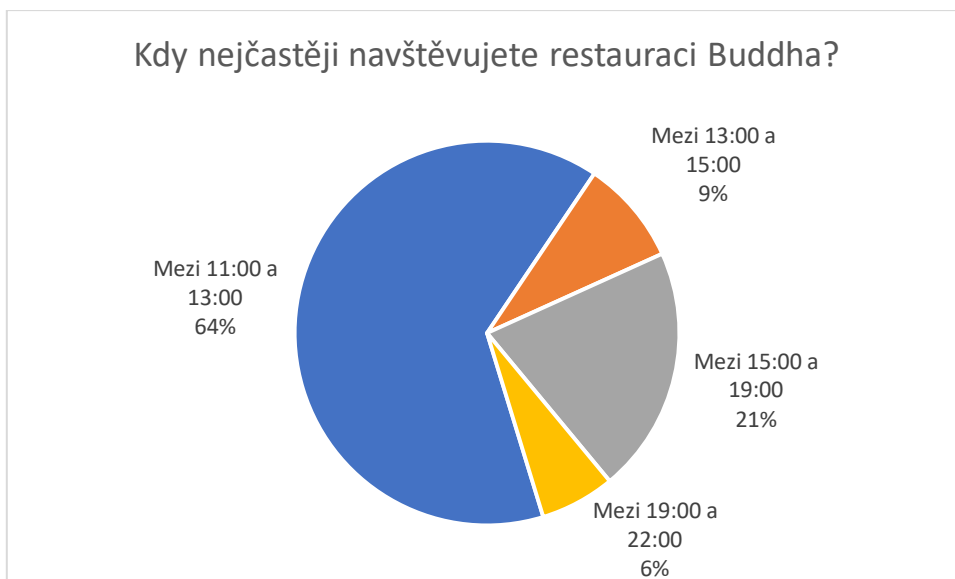
Graf 11: Ekonomická situace (Vlastní zpracování)

Předposlední otázka z první sekce zněla „Kolikrát měsíčně navštěvujete restauraci Buddha“. Většina respondentů navštěvuje restauraci pouze 1 měsíčně. Maximální hodnotou byli 2 respondenti, kteří uvedli počet 8 návštěv měsíčně. Průměrná hodnota návštěvnosti činí 2,56.



Graf 12: Návštěvnost restaurace respondentů (Vlastní zpracování)

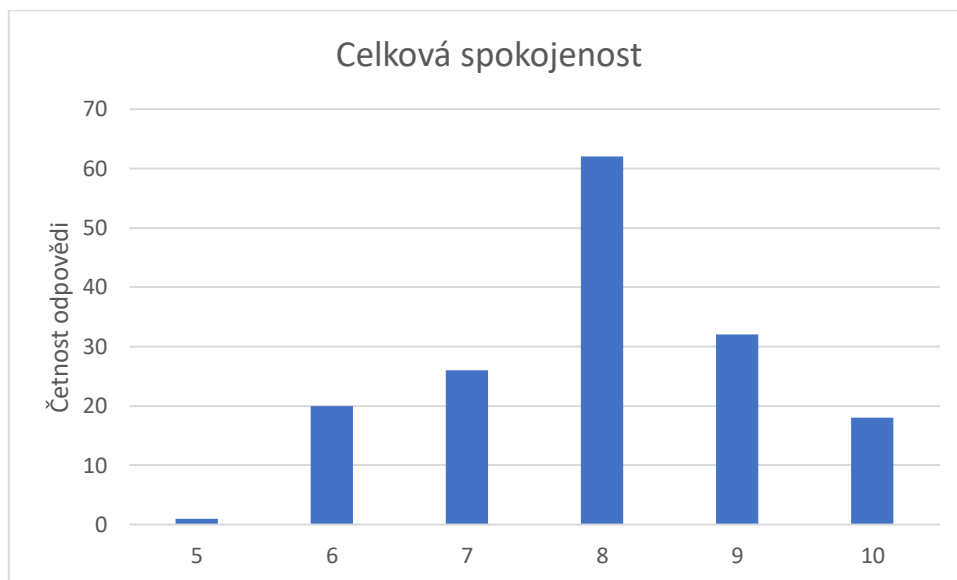
Poslední otázka se věnovala času, kdy respondenti nejčastěji navštěvují restauraci. Dle očekávání tvoří většinu lidé, kteří restauraci navštěvují mezi 11 a 13 hodinou, tedy lidé, kteří zde obědvají a využívají nabídky denních menu. 21 % respondentů navštěvuje restauraci mezi 15 a 19 hodinou, tedy v době večerí.



Graf 13: Čas návštěvy restaurace (Vlastní zpracování)

Analýza spokojenosti

Respondenti byli dotázáni k ohodnocení jejich celkové spokojenosti na škále od 1 do 10, kde 1 značí nejnižší a 10 nejvyšší hodnotu. Jak ukazuje graf č. 14, respondenti restauraci Buddha hodnotí pozitivně. 38,99 % respondentů hodnotilo restauraci hodnotou 8, kolem této hodnoty pak kolísají známky 6 (12,58 %), 7 (16,35 %), 9 (20,13 %) a 10 (11,32 %).



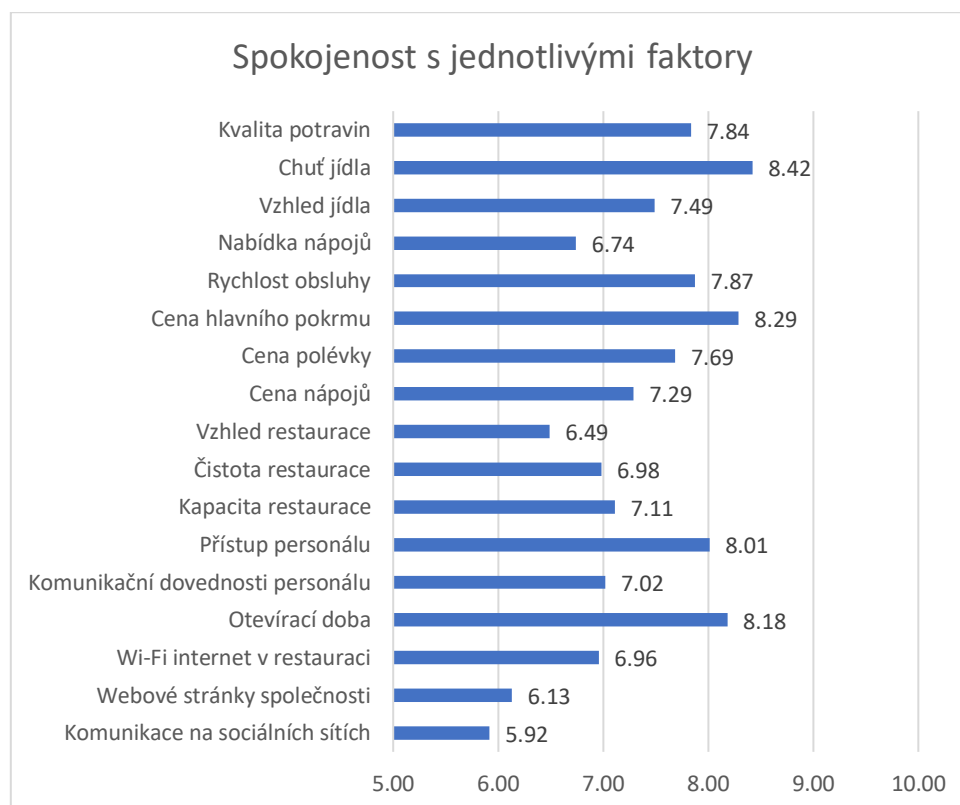
Graf 14: Celková spokojenost respondentů (Vlastní zpracování)

Pro zjištění, jaké faktory ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků, byli respondenti dotázáni na jejich spokojenost se 17 faktory a následně byli dotázáni k ohodnocení důležitosti těchto faktorů. Výpis otázek a přiřazení zkratk pro další analýzu je k dispozici v následující tabulce.

Tab. 15: Vybrané faktory spokojenosti (Vlastní zpracování)

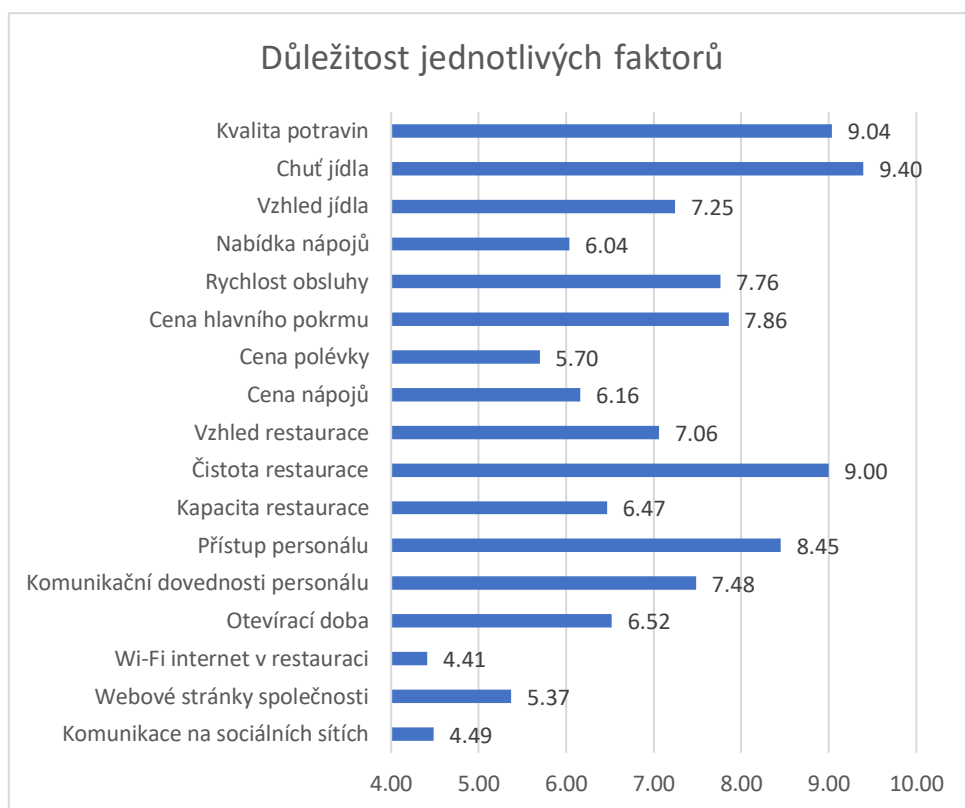
F1	Kvalita potravin	F10	Čistota restaurace
F2	Chuť jídla	F11	Kapacita restaurace
F3	Vzhled jídla	F12	Přístup personálu
F4	Nabídka nápojů	F13	Komunikační dovednosti personálu
F5	Rychlost obsluhy	F14	Otevírací doba
F6	Cena hlavního pokrmu	F15	Wi-Fi internet v restauraci
F7	Cena polévky	F16	Webové stránky společnosti
F8	Cena nápojů	F17	Komunikace na sociálních sítích
F9	Vzhled restaurace		

Průměrné hodnocení spokojenosti respondentů s jednotlivými faktory je zobrazeno v grafu č. 15. Respondenti jsou nejvíce spokojeni s chutí jídla, cenou hlavního pokrmu, otevírací dobou a přístupem personálu. Nejméně jsou pak spokojeni s komunikací na sociálních sítích, webovými stránkami společnosti, vzhledem restaurace a nabídkou nápojů.



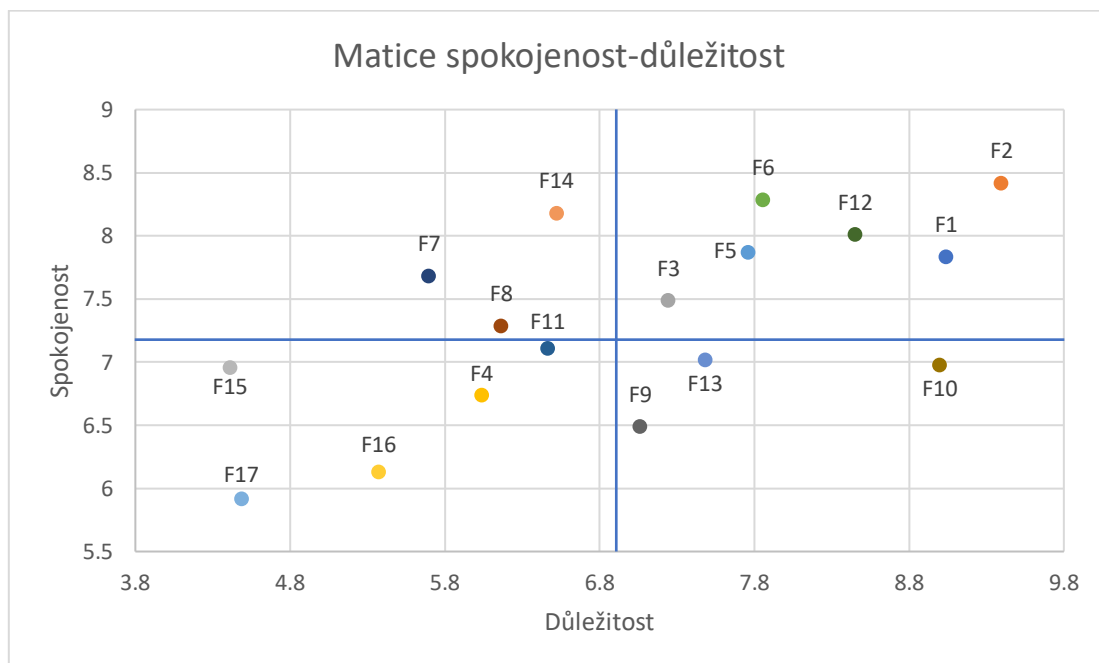
Graf 15: Spokojenost respondentů s jednotlivými faktory (Vlastní zpracování)

Průměrné hodnocení důležitosti jednotlivých faktorů je zobrazeno v grafu č. 16. Oproti hodnocení spokojenosti je zde větší rozptyl v hodnocení. Za nejdůležitější považují respondenti chuť jídla, kvalitu potravin, čistotu restaurace a přístup personálu. Naopak jako nejméně důležité hodnotí wi-fi připojení v restauraci, komunikaci na sociálních sítích a webové stránky společnosti.



Graf 16: Důležitost jednotlivých faktorů spokojenosti (Vlastní zpracování)

Aplikováním těchto dat do matice spokojenost-důležitost byl získán následující graf, rozdělující faktory do čtyř kvadrantů dle spokojenosti a důležitosti.



Graf 17: Matice spokojenost-důležitost (Vlastní zpracování)

Mezi nejdůležitější faktory, hodnocené s nízkou spokojeností a vysokou důležitostí, na které by se měla restaurace zaměřit tedy patří:

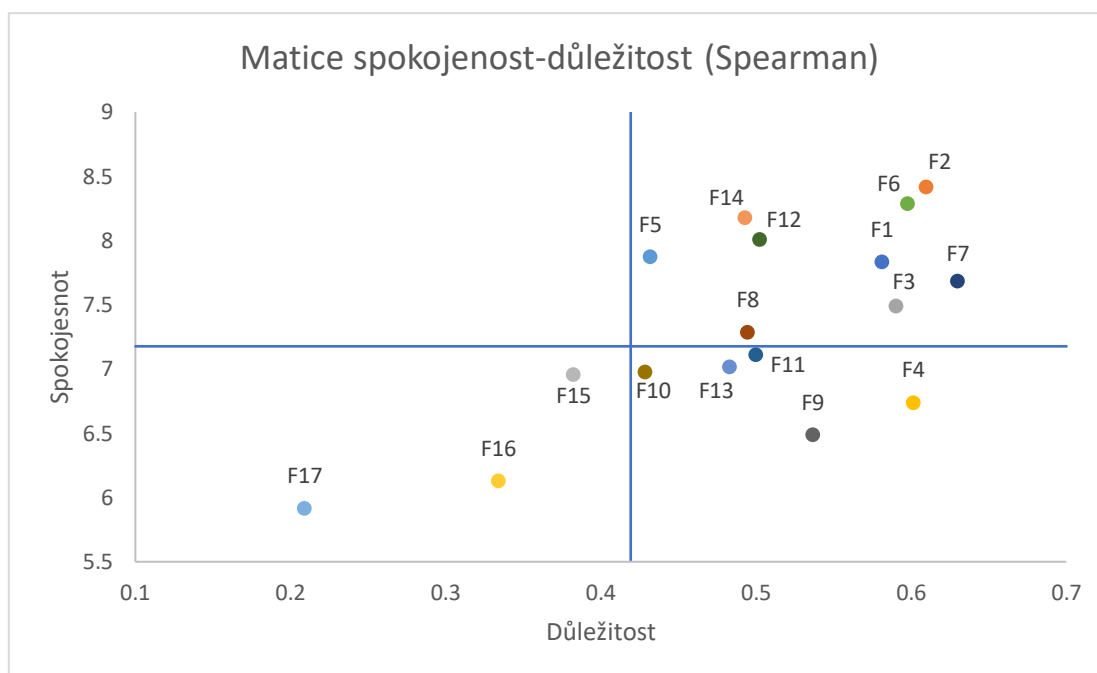
- vzhled restaurace,
- komunikační dovednosti personálu,
- čistota restaurace.

S pomocí programu STATISTICA byl vypočítán Spearmanův korelační koeficient vyjadřující sílu závislosti jednotlivých faktorů spokojenosti vůči celkové spokojenosti. Oproti průměrnému hodnocení důležitosti byla nalezena nejvyšší korelace u ceny polévky, chuti jídla, nabídkou nápojů a cenou hlavního jídla. Nejnižší korelace je podobná, konkrétně komunikace na sociálních sítích, webové stránky společnosti a wi-fi připojení. Komunikace na sociálních sítích je také jediný faktor s hodnotou p vyšší než 0,05, proto není dále zkoumán. Přesné hodnoty Spearmanova korelačního koeficientu zobrazuje následující tabulka.

Tab. 16: Spearmanův koeficient jednotlivých faktorů (Vlastní zpracování)

Faktor	Spearmanův koeficient (R)
Kvalita potravin	0,5812526
Chuť jídla	0,6098886
Vzhled jídla	0,5902808
Nabídka nápojů	0,60139
Rychlost obsluhy	0,4320314
Cena hlavního pokrmu	0,5977259
Cena polévky	0,6302417
Cena nápojů	0,4947794
Vzhled restaurace	0,5366825
Čistota restaurace	0,4286572
Kapacita restaurace	0,4999685
Přístup personálu	0,5024964
Komunikační dovednosti personálu	0,4830759
Otevírací doba	0,4930077
Wi-Fi internet v restauraci	0,3825248
Webové stránky společnosti	0,3339346
Komunikace na sociálních sítích	0,2091178

Aplikováním těchto dat opět do matice spokojenost-důležitost dostáváme o něco jiné, přesnější výsledky:



Graf 18: Matice spokojenost-důležitost - Spearman (Vlastní zpracování)

Mezi faktory spadající do kvadrantu s nízkou spokojeností a vysokou důležitostí, kterým by se společnost měla věnovat, patří:

- čistota restaurace
- komunikační dovednosti personálu,
- kapacita restaurace,
- vzhled restaurace,
- nabídka nápojů.

K některým z těchto faktorů se také vyjádřili respondenti prostřednictvím otevřené otázky (Je něco, s čím nejste spokojený/á, případně něco, co byste restauraci doporučil/a?) na konci dotazníku. Ohledně čistoty restaurace se vyjádřili respondenti takto:

- „Chtělo by to dbát na větší čistotu – ubrusy, podlahy, stoly... Možná trochu "vyvětrat", i když v takových prostorách to asi moc nepůjde. Jinak vše ok.“
- „Čistota restaurace je spíše podprůměrná, ale pomalu se to lepší“
- „To, že v současnosti nepoužívají okrem rúšok aj rukavice. Častokrát Naan presahuje tácku a obsluha sa jedla počas obsluhy dotýka, čo nie je veľmi hygienické (Corona a tak).“

- „Přijde mi, že vzhledově se restaurace zasekla v 90. letech a potřebovala by trošku oživit. Před vchodovými dveřmi do restaurace mají květináče s umělými květinami a ty už nejsou zrovna svěží. A stálo by za snahu je oprášit, nebo rovnou vyměnit. Jinak celkově s jídlem a ochotou obsluhy jsem moc spokojená.“

Na komunikační dovedností si především stěžovali lidé při rozhovorech v předvýzkumu, kde vyjádřili problém dorozumět se s obsluhou díky jazykové bariéře.

2.5 SWOT analýza

Na základě poznatků získaných z předcházejících analýz byla sestavena SWOT analýza věnující se silným stránkám (S) a slabým (W) stránkám společnosti, příležitostem (O) a hrozbám (T). Silné a slabé stránky vychází z vnitřního prostředí společnosti, příležitosti a hrozby pak z vnějšího prostředí. Výčet těchto faktorů se nachází v tabulce č. 17.

Tab. 17: Výčet faktorů SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

S1	Kvalitní suroviny	W1	Zastaralá webová stránka
S2	Chutné jídlo	W2	Nízké využití propagace
S3	Rychlá obsluha	W3	Čistota restaurace
S4	Přístup personálu	W4	Omezená znalost češtiny personálu
S5	Otevírací doba	W5	Zastaralý vzhled restaurace
S6	Poloha uprostřed Brna	W6	Nedostatečná kapacita restaurace
S7	Kladné recenze		
O1	Vliv sociálních sítí na rozhodování zákazníků	T1	Dopad pandemie COVID-19
O2	Růst ekonomicky aktivního obyvatelstva na území Brna	T2	Růst konkurenčního boje
O3	Rostoucí podíl zákazníků využívající dovážku jídla	T3	Vstup nových konkurentů na trh
		T4	Růst cen potravin

Prostřednictvím párového srovnání těchto faktorů byla zhotovena plus-mínus matice SWOT analýzy.

Tab. 18: Plus-mínus matice SWOT (Vlastní zpracování)

	O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	Suma	Pořadí
S1	2	0	1	0	1	2	-1	6	3-4
S2	2	0	2	0	2	2	0	9	1
S3	0	1	0	0	1	1	0	3	7
S4	1	1	0	0	1	1	0	4	5-6
S5	1	1	2	0	1	1	0	6	3-4
S6	1	1	1	0	1	0	0	4	5-6
S7	2	1	2	0	2	0	0	8	2
W1	-2	0	-2	0	-2	-2	0	-10	1-2
W2	-2	-1	-2	0	-2	-2	0	-10	1-2
W3	-1	-1	0	-2	-2	-2	0	-8	3
W4	-1	-1	0	0	-2	-1	0	-5	5
W5	-2	-1	0	0	-2	-1	0	-6	4
W6	0	-1	0	0	-2	-2	0	-4	6
Suma	1	0	4	-2	-3	-3	-1		
Pořadí	2	3	1	3	1-2	1-2	4		

Prostřednictvím této analýzy byla určena důležitost jednotlivých faktorů.

Nejdůležitější silné stránky:

- chutné jídlo,
- kladné recenze,
- kvalitní suroviny,
- otevírací doba.

Nejdůležitější slabé stránky:

- zastaralá webová stránka,
- nízké využití propagace,
- čistota restaurace.

Nejdůležitější příležitosti:

- rostoucí podíl zákazníků využívající dovážku jídla,
- vliv sociálních sítí na rozhodování zákazníků,
- růst ekonomicky aktivního obyvatelstva na území Brna.

Nejdůležitější hrozby:

- růst konkurenčního boje,
- vstup nových konkurentů na trh,
- dopad pandemie COVID-19.

3 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Tato část práce se věnuje představení návrhů, které by měly zvýšit celkovou spokojenost zákazníků restaurace Buddha. Návrhy vychází z analýz a závěrů z předchozí části práce, primárně z poznatků z dotazníkového šetření a ze SWOT analýzy, která shrnula analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

Primárně se návrhy budou soustředit na faktory identifikované jako faktory s nízkou spokojeností a vysokou důležitostí, a to:

- čistota restaurace,
- komunikační dovednosti personálu,
- vzhled restaurace,
- nabídka nápojů.

Předložené návrhy berou v potaz výsledky SWOT analýzy, konkrétně se snaží využít odhalených silných stránek společnosti, zlepšení slabých stránek a využití příležitostí, které se společnosti nabízí. Část návrhů má také pozitivní dopad na snížení rizika identifikovaných hrozeb.

3.1 Čistota restaurace

Dle matice spokojenosti-důležitosti s použitím Spearmanova koeficientu patřila čistota restaurace do druhého kvadrantu, tedy kvadrantu s nízkou spokojeností a vysokou důležitostí. To také potvrzují poznatky z otevřené otázky na konci dotazníku, kde se k čistotě restaurace několik respondentů vyjádřilo s žádostí o zlepšení. Podobný názor se také vyskytl při osobních rozhovorech uskutečněných v pilotním výzkumu.

Čistota je pochopitelně jedním ze základních předpokladů v restauracích. Vzhledem k tomu, že se zkoumaná restaurace specializuje na indickou kuchyni, a k jídlům je podáván indický chleba který zákazníci konzumují nejen příborem ale i s pomocí rukou, je pochopitelné že se mohou zbytky jídel a nečistota hromadit rychleji nežli v jiných typech restaurací.

Dle názoru vedení je hlavní problém s čistotou v období obědů. To také odpovídá poznatkům z dotazníkového šetření, kde většina respondentů nejčastěji navštěvovala restauraci v době oběda.

Prvním návrhem je tedy přijmout nového zaměstnance na dohodu o provedení práce, který bude pracovat ve všední dny od 11 do 15 hodin. Primárním úkolem tohoto zaměstnance by bylo udržování čistoty restaurace a pravidelné mytí a dezinfekce stolů a gaučů po každé skupině zákazníků. V případě potřeby by také mohl být tento zaměstnanec proškolen na přijímání objednávek a pomáhat tak ostatním zaměstnancům, pokud by nestíhali. Výhodou pracovní smlouvy dohodou o provedení práce je také možnost využít tohoto zaměstnance jen na směny, kde vedení očekává že bude potřeba.

Navrhovaná hodinová odměna pro tohoto zaměstnance činí 110 Kč / hod. Měsíční mzdový náklad tedy činí 8 800 Kč a roční mzdový náklad 105 600 Kč. Vzhledem k tomu, že se jedná o dohodu o provedení práce a celková výše mzdy by neměla překročit 10 000 Kč, společnosti navíc nevznikne povinnost odvádět za tohoto zaměstnance sociální a zdravotní pojištění. Pro inzerci pracovní nabídky byl vybrán webový portál Prace.cz. Náklad na zveřejnění pracovní nabídky na tomto webu 30 dní činí 3 900 Kč (LMC).

Finanční dopad je shrnut v následující tabulce:

Tab. 19: Finanční dopad nového zaměstnance (Vlastní zpracování)

Náklad	Částka
Roční mzdový náklad	105 600 Kč
Měsíční inzerce pracovní nabídky	3 900 Kč
Celkové zvýšení nákladů	109 500 Kč

Časový harmonogram návrhu je shrnut v následující tabulce:

Tab. 20: Časový harmonogram nového zaměstnance (Vlastní zpracování)

Činnost	Délka činnosti
Příprava pracovní nabídky	1 den
Inzerce pracovní nabídky	30 dní
Vedení pohovorů, výběr kandidáta	7 dní
Podpis pracovní smlouvy	1 den
Celková časová náročnost	38 dní

Jedna z odpovědí respondentů v otevřených otázkách navrhovala zavést nošení rukavic při manipulaci s jídlem vzhledem k současné situaci s pandemií COVID-19. Toto se jeví jako další, levnější způsob, jak zvýšit dojem čistoty a bezpečí a získat si tak náklonnost a důvěru zákazníků. Jednalo by se o dočasné řešení, zavedené po dobu pandemie. Průměrná cena takovýchto rukavic činí 320 Kč bez DPH za 100 ks, dvě taková balení by tedy měla vystačit alespoň na 1 pracovní týden. Finanční dopad tohoto opatření by tedy činil 640 Kč týdně, 2 560 Kč měsíčně. Roční dopad vzhledem k nepředvídatelnosti situace nelze odhadnout přesně, nicméně za předpokladu že by toto opatření bylo potřeba mít zavedené po dobu 3 měsíců, činí roční dopad 7 680 Kč (Heureka Group).

3.2 Vzhled restaurace

S čistotou restaurace souvisí do jisté míry i vzhled restaurace. Momentální kombinace barev potahů, židlí a gaučů vyvolává v zákaznících dojem, že se jedná o staré vybavení.

Návrhem je tedy výměna tohoto vybavení restaurace a změna barevné škály. K tomuto účelu navrhuji konzultaci s profesionální společností zabývající se designem komerčních interiérů. Vzhledem k tomu, že aktuální vybavení bylo vybráno v souladu s celkovým designem restaurace při přestěhování společnosti v roce 2015, a vedení momentálně nemá zájem o výraznější rekonstrukci prostor restaurace, je tento návrh spíše doporučením pro příští rekonstrukci.

Náklady na tuto konzultaci nelze přesně vyčíslit – společnosti určují ceny na základě individuální nabídky. Nejnižší nalezená veřejná cena za design interiéru komerčních prostorů byla 9 990 Kč, největší pak 60 000 Kč. Vzhledem k velikosti restaurace je odhadovaná cena práce designérské společnosti stanovena na 45 000 Kč (Design Atak, Inteka Design).

3.3 Nabídka nápojů

Dle výsledků analýzy matice spokojenosti-důležitosti s pomocí Spearmanova koeficientu bylo zjištěno, že celkovou spokojenost zákazníků ovlivňuje také nabídka nápojů, se kterou nejsou dostatečně spokojeni. Vzhledem k tomu, že restaurace nabízí poměrně

širokou škálu nápojů, včetně všech nápojů typických pro české restaurace a speciálních indických nápojů, zdá se, že problémem není malá nabídka ale komunikace vůči zákazníkovi. V období denních menu dostávají zákazníci pouze menu obsahující denní nabídku, v níž není uvedeno, jaké nápoje společnost nabízí.

Návrhem pro zlepšení této situace je do denních menu přidat detail základních nápojů. Navrhuji také využít specializaci restaurace na indická, a tedy často pálivá jídla a nabízet k dennímu menu Kofolu a vodu Bonaqua za zvýhodněnou cenu. Cena 0,5l Kofoly je 38 Kč, Cena 0,25l vody Bonaqua je 35 Kč, navrhuji tedy nabízet tyto nápoje k dennímu menu za 24 Kč. Vedení odhaduje, že momentálně si tyto nápoje zakoupí zhruba 20 % zákazníků. Snížením ceny se dá předpokládat navýšení prodeje alespoň na 35 %. Při předpokladu návštěvy 200 zákazníků v době obědů se tedy celkové tržby z prodeje nápojů k dennímu menu zvýší zhruba ze 1400 Kč na 1680 Kč. Tento návrh tedy kromě zvýšení spokojenosti zákazníků s nabídkou nápojů nemá negativní finanční dopad.

Druhým návrhem je lépe prezentovat aktuální nabídku speciálních indických nápojů formou malých letáků rozměru A6, které by byly připravené na stole by mohla restaurace prezentovat jak studené indické nápoje Lassi tak indický čaj Masala, který již je v nabídce společnosti. Tisk 1 000 kusů oboustranných letáků nabízí společnost Copy General, která sídlí v Brně, za 1 446,30 Kč bez DPH. Na individuální poptávku navíc nabízí návrh designu letáků. Na základě nabídky společnosti Copy General a konkurenčních společností je odhadovaná cena tohoto návrhu 6 000 Kč (Copy General).

3.4 Komunikační dovednosti personálu

Komunikační dovednosti personálu byly často zmiňovaným problémem již respondentů v předvýzkumu. Samotné dotazníkové šetření pak tento poznatek potvrdilo. Zákazníci mají občas problém se s personálem dorozumět vlivem jazykové bariéry. Řešením tohoto problému je zavedení školení českého jazyka pro zaměstnance za účelem zlepšení této situace.

Jazykových škol je v Brně velké množství, proto má společnost možnost velkého výběru. Na základě zkoumané nabídky a recenzí byla vybrána Jazyková škola Pelican, která nabízí vysoce individuální přístup včetně vstupní analýzy potřeb a požadavků kurzu

češtiny a posuzování efektivity vybraného kurzu a s ním případnou změnu struktury kurzu. Samostatné školení by probíhalo v prostorech společnosti, v době, kterou si restaurace sama určí (Pelican).

Navrhovaná frekvence lekcí je jedna 90 minutová lekce týdně. Finanční dopad je shrnut v následující tabulce:

Tab. 21: Finanční dopad jazykových kurzů (Vlastní zpracování na základě Pelican)

Náklad	Částka
Cena za 1 lekci	980 Kč
Roční náklady na školení	50 960 Kč

3.5 Webové stránky a marketing

Z výsledků dotazníkového šetření sice vyšlo najevo že důležitost webových stránek a komunikace není dostatečně vysoká na to, aby patřila do nejdůležitějšího kvadrantu matice spokojenost-důležitost, SWOT analýza ovšem odhalila, že webové stránky a propagační aktivity mají potenciál společnosti pomoci využít příležitostí a snížit dopad hrozeb, které společnost ovlivňují. Společnost se příliš spoléhá na dobrou pověst, která je šířena spíše slovně mezi zákazníky, nežli aktivně komunikována ze strany společnosti. Restriktivní opatření přijatá vládou ČR v souvislosti s pandemií COVID-19 pro společnost znamenala, že se pro komunikaci se zákazníky musela spolehnout mnohem více na tyto komunikační kanály, než byla zvyklá. Z tohoto důvodu je tedy vhodné se těmto faktorům dále věnovat.

Z dat jasně vyplývá, že zákazníci nejsou spokojeni s aktuální formou webové stránky společnosti. Aktuální webové stránky byly vytvořené v roce 2016, a od té doby v ní proběhly pouze minimální úpravy.

Návrhem ke zlepšení této situace je redesign webových stránek za účelem vytvoření lepšího prostředí pro prezentaci restaurace zákazníkům. Je třeba poznamenat že redesign neznamená pouze nové grafické zpracování, ale i optimalizaci uspořádání stránky, propojení se sociálními sítěmi a optimalizaci stránky pro účely efektivnějšího využití online vyhledávačů jako je Google nebo Seznam.

Pro tento projekt by bylo potřeba využít služeb externí firmy, která by celý redesign měla na starosti. Vzhledem k tomu, že se nejedná o komplexní projekt jako je e-shop, dle oslovených společností se cena za zpracování celého projektu pohybuje od 15 do 50 tisíc Kč. Odhadovaná cena byla tedy stanovena na 40 000 Kč. (Agionet, 4Works Solutions)

Časový harmonogram návrhu je shrnut v následující tabulce:

Tab. 22: Časový harmonogram nové webové stránky (Vlastní zpracování)

Činnost	Délka činnosti
Oslovení externích společností	1 den
Schůzka se zástupci společností	10 dní
Výběr společnosti	1 den
Příprava webové stránky	30 dní
Zhodnocení projektu	1 dní
Celková časová náročnost	43 dní

Z analýz vnitřního prostředí vyšla najevo skutečnost, že společnost má výborné hodnocení svého profilu na sociální síti Facebook. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost tento profil nikde nepropaguje, a dokonce na něj není ani odkaz na webových stránkách společnosti, je počet lidí, který tento profil sledují poměrně vysoký. Zákazníci tedy sami vyhledávají restauraci na sociálních sítích.

Využití sociálních sítí je v dnešní době jedním ze základních nástrojů marketingu – nejen že připomíná zákazníkům existenci restaurace a informuje je o novinkách a akcích ale také může sloužit pro efektivnější komunikaci se stávajícími zákazníky, oslovení nových zákazníků, prezentování společnosti a budování osobního vztahu se zákazníky. Silný profil také dodává zákazníkům větší pocit důvěryhodnosti restaurace.

Vzhledem k tomuto potenciálu, a omezeným zkušenostem personálu v marketingu, navrhuji svěřit sociální síť do rukou externí marketingové společnosti, která se na správu sociálních sítí zaměřuje. Konkrétně byla na základě analýz nabídky vybrána společnost Fragile media. Hlavní činnosti správy sociálních sítí společnost Fragile media popisuje následovně:

„Budeme za vás smysluplně komunikovat

- *Ruku v ruce s marketingovou strategií vám vytvoříme funkční komunikační plán i jeho realizaci.*

- *Neustále pro vás budeme hledat nové příležitosti, jak sílu sociálních sítí využít pro dobro značky.*
- *Budeme denně komunikovat s fanoušky a pracovat na dobrém vztahu se zákazníky.*
- *Vaši značku zaktivujeme všude tam, kde to pro vás bude přínosné: Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest, Twitter, LinkedIn.* “ (Fragile Media)

Cena tohoto produktu je určena individuální nabídkou. Nalezené veřejné ceny se pohybují v rozmezí od 1 600 Kč do 4 500 Kč měsíčně. Přepokládaná cena tedy činí 3 000 Kč měsíčně, 36 000 Kč ročně. (Fragile Media, Seo-Telos)

3.6 Shrnutí ekonomického dopadu návrhů

Hlavním cílem předložených návrhů je zvýšení spokojenosti zákazníků. Toto zvýšení by mělo mít pozitivní ekonomický dopad, nicméně díky vlivu velkého množství jak interních, tak externích faktorů, včetně dopadu pandemie COVID-19, nemůže být tento dopad být přesně kvantifikován.

Následující tabulka shrnuje odhadované roční náklady a sumarizuje přínosy, které by implementace návrhu měla společnosti přinést.

Tab. 23: Shrnutí ekonomického dopadu návrhů (Vlastní zpracování)

Návrh	Náklad	Přínosy návrhu
Nábor nového zaměstnance (roční náklad)	109 500 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení čistoty restaurace • Zrychlení obsluhy zákazníků
Nákup hygienických rukavic	7 680 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení dojmu hygienické bezpečnosti potravin v době pandemie
Konzultace designu restaurace	45 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení atraktivnosti restaurace • Zvýšení dojmu čistoty restaurace
Doplnění nápojů k dennímu menu	0 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciální zvýšení tržeb • Naplnění přání zákazníků • Zlepšení informovanosti zákazníků o ceně
Návrh designu a tisk letáků nabídky nápojů	7 446 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora prodeje aktuální nabídky • Naplnění přání zákazníků • Využití specializace restaurace
Školení českého jazyka (roční náklad)	50 960 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení komunikačních dovedností personálů
Nové webové stránky	40 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení přehlednosti stránek • Zlepšení atraktivity stránek • Zlepšení funkčnosti stránek
Správa sociálních sítí (roční náklad)	36 000 Kč	<ul style="list-style-type: none"> • Využití vybudované pověsti • Zlepšení image restaurace • Zlepšení komunikace se zákazníky
Celkové náklady	296 586 Kč	

Je nutno zmínit, že uvedené částky jsou odhadovaným maximem. Náklady na zaměstnance se budou lišit dle aktuálních potřeb a společnosti tak mohou vzniknout nižší

náklady. Konzultace designu restaurace je návrh, který je spojen s rekonstrukcí restaurace, kterou vedení aktuálně neplánuje. Aktuální nejistota související s pandemií COVID-19 také některé návrhy může ovlivnit a jejich implementaci posunout na dobu neurčitou.

Z hlediska personálního zajištění předložených návrhů je pro implementaci návrhů doporučena jako odpovědná osoba jednatel a majitel společnosti, a to převážně kvůli jeho zkušenostem a jazykovým znalostem.

3.7 Analýza rizik

Tato podkapitola se věnuje identifikaci, analýze a ohodnocení rizik spojených s předloženými návrhy. Identifikovaná rizika, včetně jejich krátkého popisu jsou shrnuta v následující tabulce:

Tab. 24: Identifikovaná rizika (Vlastní zpracování)

<i>Označení</i>	<i>Riziko</i>	<i>Popis</i>
<i>R1</i>	Nový zaměstnanec nebude spolehlivý	Nový zaměstnanec nebude odvádět dobrou práci, nebude chodit na domluvené směny.
<i>R2</i>	Zaměstnanci nevyužijí rukavic	Zaměstnanci společnosti mohou mít odpor vůči využívání hygienických rukavic.
<i>R3</i>	Nový design restaurace nezlepší dojem.	Nový design restaurace nesplní hlavní cíl – zlepšit dojem zákazníků z restaurace.
<i>R4</i>	Neúspěšné školení českého jazyka	Po absolvování školení se nezlepší komunikační dovednosti zaměstnanců.
<i>R5</i>	Nesplnění časového harmonogramu nového webové stránky	Vytvoření nové stránky bude trvat déle, než bylo předpokládáno.
<i>R6</i>	Nová webová stránka nebude kvalitní	Design a funkčnost nové webové stránky nebude lepší, než byla stará.
<i>R7</i>	Poškození jména restaurace na sociálních sítích	Nově najatá marketingová firma svými příspěvky na sociálních sítích poškodí jméno společnosti.
<i>R8</i>	Výskyt nemoci COVID-19 mezi zaměstnanci	Zaměstnanec se nakazí virem COVID-19, restaurace se bude muset uzavřít.

Identifikovaná rizika byla analyzována, a byla zhodnocena pravděpodobnost výskytu daného rizika a závažnost dopadu rizika v případě, že by se naplnilo. V souladu

s teoretickými poznatky bylo využito škály od 1 do 5, kde 1 představuje nejmenší pravděpodobnost výskytu / závažnost dopadu, a 5 největší pravděpodobnost výskytu / závažnost dopadu. Pomocí součinu těchto dvou čísel byla vypočítána výsledná hodnota daného rizika. Výsledky ohodnocení jsou znázorněny v následující tabulce.

Tab. 25: Ohodnocení identifikovaných rizik (Vlastní zpracování)

<i>Označení</i>	<i>Riziko</i>	<i>Pravděpodobnost výskytu</i>	<i>Závažnost dopadu</i>	<i>Výsledná hodnota</i>
<i>R1</i>	Nový zaměstnanec nebude spolehlivý	2,9	3	8,7
<i>R2</i>	Zaměstnanci nevyužijí rukavic	2,8	2	5,6
<i>R3</i>	Nový design restaurace nezlepší dojem.	2,5	4	10
<i>R4</i>	Neúspěšné školení českého jazyka	2,2	3	6,6
<i>R5</i>	Nesplnění časového harmonogramu nového webové stránky	2,1	1	2,1
<i>R6</i>	Nová webová stránka nebude kvalitní	1,7	4	6,8
<i>R7</i>	Poškození jména restaurace na sociálních sítích	0,6	4	2,4
<i>R8</i>	Výskyt nemoci COVID-19 mezi zaměstnanci	4,2	5	21

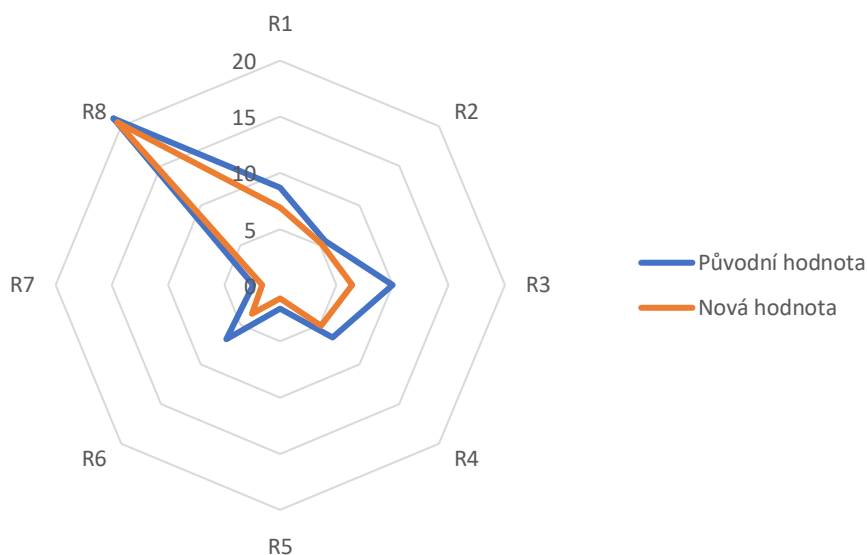
Nejvyšší hodnoty dosahuje riziko R8, spojené s pandemií COVID-19. Toto riziko bude obtížně snížit, a bude muset být využito převážně retence rizika. Další rizika se již týkají přímo rizik vycházejících z navrhovaných změn, rizika R3, R1, R6, R4 a R2. U těchto rizik bude využito více redukce pravděpodobnosti výskytu rizika. Rizika R7 a R5 dosahují nejnižších hodnot, a jejich priorita je tedy také nejnižší.

Pro tato rizika byla navržena opatření, jejichž cílem je snížit pravděpodobnost výskytu rizika. Tato opatření jsou představena v následující tabulce.

Tab. 26: Opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizik (Vlastní zpracování)

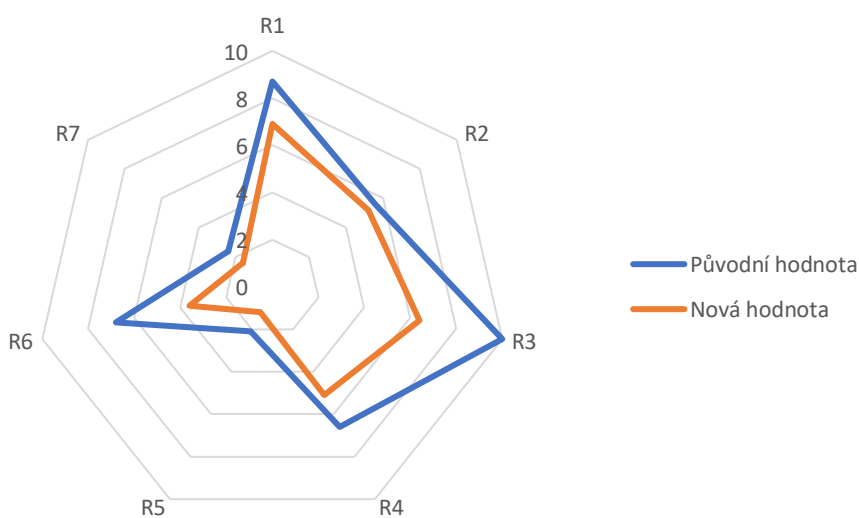
<i>Označení</i>	<i>Opatření</i>	<i>Pravděpodobnost výskytu</i>	<i>Závažnost dopadu</i>	<i>Výsledná hodnota</i>
<i>R1</i>	Větší důraz na pracovní pohovory. Najmutí dvou pracovníků.	2,3	3	6,9
<i>R2</i>	Seznámení zaměstnanců s novým pokynem přímo vedením restaurace. Důsledná kontrola dodržování.	2,6	2	5,2
<i>R3</i>	Představení návrhu nového designu restaurace zákazníkům před jeho zavedením s cílem získat zpětnou vazbu.	1,6	4	6,4
<i>R4</i>	Klást důraz na nabízenou analýzu potřeb společnosti. Vždy po 3 lekcích sbírat zpětnou vazbu od zaměstnanců.	1,7	3	5,1
<i>R5</i>	Stanovení přesných podmínek termínů ve smlouvě včetně sankcí za nesplnění	1,2	1	1,2
<i>R6</i>	Kladení důrazu na reference při výběru dodavatele	0,9	4	3,6
<i>R7</i>	Pravidelné sledování sociálních profilů restaurace po předání společnosti	0,4	4	1,6
<i>R8</i>	Zdůraznění hygienických postupů zaměstnancům a zákazníkům, retence rizika	4,1	5	20,5

Navržená opatření snižují výslednou hodnotu rizik. Pro porovnání původní a nové situace jsou hodnoty zobrazeny v následujícím grafu.



Graf 19: Pavučinový graf rizik (Vlastní zpracování)

Pro lepší zobrazení je také uveden graf bez rizika R8, které společnost nemůže příliš ovlivnit.



Graf 20: Pavučinový graf rizik bez rizika R8 (Vlastní zpracování)

Největšího snížení hodnoty rizika došlo u rizika R3, tedy že nový design restaurace nezlepší dojem ze vzhledu restaurace, se kterým byli zákazníci nespokojení. Došlo také ke snížení hodnot ostatních rizik. Společnost by měla všechna tato rizika nadále sledovat.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza spokojenosti zákazníků Indické a Nepálské restaurace Buddha a vytvoření návrhů které povedou k jejímu zvýšení.

Práce byla rozdělena do tří částí – teoretické části, analytické části a návrhové části. Teoretická část práce představila teoretická východiska, která byla následně využita v analytické části. Analytická část využila analýz marketingového mixu, PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčního prostředí.

Po těchto analýzách následovalo dotazníkové šetření. Data získaná z dotazníkového šetření byla analyzována a byla sestavena matice spokojenost-důležitost, na základě které byly určeny faktory ovlivňující spokojenost zákazníků, kterým by se společnost měla primárně věnovat. Konkrétně se jednalo o čistotu restaurace, komunikační dovednosti personálu, kapacitu restaurace, vzhled restaurace a nabídku nápojů.

Veškeré poznatky z předchozích analýz byly shrnuty do SWOT matice, díky které byly na základě analýzy párového srovnání určeny nejdůležitější silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby restaurace. Poznatky převážně utvrdily poznatky z dotazníkového šetření, zároveň ale odhalily potenciál pro zlepšení marketingových aktivit restaurace.

V návrhové části byly pro identifikované nedostatky a příležitosti z analytické části sestaveny návrhy, které by měly vést ke zlepšení aktuální situace. Pro tyto návrhy byl vypočten očekávaný roční náklad, 296 586 Kč, a k jednotlivým návrhům byly uvedeny potenciální přínosy ze zavedení.

Tyto návrhy byly podrobeny analýze rizik. Bylo identifikováno 8 rizik, u kterých byla ohodnocena pravděpodobnost jejich výskytu a závažnost jejich dopadu. Na základě tohoto ohodnocení byla určena priorita jednotlivých rizik, a byly předloženy návrhy opatření, které by měla hodnotu jednotlivých rizik snížit. Největší identifikované riziko bylo riziko onemocnění některého ze zaměstnanců virem COVID-19 a následné uzavření restaurace. Toto riziko ovšem nelze momentálně příliš snížit. Zbylá rizika již souvisela přímo s danými návrhy, a bylo tak možno redukovat pravděpodobnost jejich výskytu.

Předložené návrhy by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků, primární cíl práce tak byl naplněn.

Seznam použité literatury

100PROGASTRO. Legislativa v gastronomii. *100progastro.cz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://100progastro.cz/legislativa-v-gastronomii/>

4WORKS SOLUTIONS. Na kolik vyjde nový web? *Posunemevasvys.cz* [online] ©2020 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.posunemevasvys.cz/blog/na-kolik-vyjde-novy-web/>

AGIONET. Orientační ceník - tvorba webových stránek. *Agionet.cz* [online] ©1999-2021 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://www.agionet.cz/cenik/orientacni-cenik/>

COPY GENERAL. Letáky. *Copygeneral.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.copygeneral.cz/letaky>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Čistý disponibilní důchod domácností v regionech soudržnosti a krajích. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=c6b77b73>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Databáze demografických údajů za vybraná města ČR. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hlavní makroekonomické ukazatele. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Hrubý domácí produkt v regionech soudržnosti a krajích. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=c06c6f4a>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji->

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Počet zaměstnanců a průměrné hrubé měsíční mzdy. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/shortUrl?su=357e8282>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Populační prognóza ČR do r. 2050. *Czso.cz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věkové složení obyvatelstva - 2017. *Czso.cz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2017>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Výsledky voleb a referend. *Volby.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.volby.cz/>

DESIGN ATAK. Návrhy interiérů restaurací. *Designatak.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://www.designatak.cz/navrh-komerčních-interieru/navrhy-interieru-restauraci/>

FACEBOOK. Indická a nepálská restaurace Buddha. *Facebook.com* [online]. ©2020 [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/buddhabrno>

FOOD. Barometers – Česká republika. *Food-programme.eu* [online]. ©2009-2017 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <http://www.food-programme.eu/cs/barometers/ceska-republika/>

FORET, M. a J. STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. 451 s. ISBN 80-251-1041-9.

FRAGILE MEDIA. Správa sociálních sítí. *Fragile.cz* [online]. [cit. 2020-09-24]. Dostupné z: <https://www.fragile.cz/sluzby/socialni-site/>

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HEUREKA GROUP. Pracovní rukavice. *Heureka.cz* [online]. ©2007-2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://pracovni-rukavice.heureka.cz/>

HOOLEY, G., N. PIERCY a B. NICOULAUD. *Marketing strategy and competitive positioning*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-70697-7.

INTEKA DESIGN. Ceník pro návrh interiéru. *Intekadesign.cz* [online] [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://www.intekadesign.cz/navrh-interieru-cena/>

JOBBER, D. *Principles and Practice of marketing*. 5th ed. London: McGraw-Hill, 2007. 1022 p. ISBN 0-07-711415-9.

KANCELÁŘ ARCHITEKTA MĚSTA BRNA. Archiv: Tiskové zprávy. *Kambrno.cz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://kambrno.cz/tiskove-zpravy/page/2/>

KANCELÁŘ ARCHITEKTA MĚSTA BRNA. Maloobchodní síť města brna. *Webmaps.kambrno.cz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <http://webmaps.kambrno.cz/maloobchod/#>

KHARAL, Lal S. Druhá konzultace. TOLADI, s. r. o., Náměstí Svobody 92/21, Brno 602 00. 09-15-2020

KHARAL, Lal S. Konzultace. TOLADI, s. r. o., Náměstí Svobody 92/21, Brno 602 00. 03-15-2020

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 201 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 2010, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

LMC. Prace.cz pro firmy. *Prace.cz* [online]. ©2020 [cit. 2020-09-23]. Dostupné z: <https://firmy.prace.cz/>

MAGISTRÁT MĚSTA BRNA. Sociologické průzkumy a analýzy. *Data.brno.cz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/sociologicke-vyzkumy/>

MATZLER, K., F. BAILOM, H. HINTERHUBER, B. RENZL, J. PICHLER. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. *Industrial marketing management* [online]. Elsevier, 2004, 33(4), 271-277. ISSN 0019-8501. Dostupné z: doi:10.1016/S0019-8501(03)00055-5

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Or.justice.cz* [online]. ©2012-2015 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=864274&typ=UPLNY>

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Aktuálně o koronaviru. *Koronavirus.mzcr.cz* [online]. ©2020 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://koronavirus.mzcr.cz/>

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského, 2015. 288 s. ISBN 978-80-7452-117-1.

PELICAN. Firemní čeština – informace. *Skolapelican.com* [online]. ©2015 [cit. 2020-09-22]. Dostupné z: <https://www.skolapelican.com/firemni-vzdelavani/firemni-cestina-informace/>

RX PRO. Vývoj nabídkových cen bytů v Brně od roku 2010 do konce roku 2019. *Remaxpro.cz* [online]. [cit. 2020-05-20] Dostupné z: <https://www.remaxpro.cz/vyvoj-nabidkovych-cen-bytu-v-brne-od-roku-2010-do-konce-roku-2019/>

SET-TELOS. Správa sociálních sítí. *Seo-telos.cz* [online] ©2012-2021 [cit. 2020-05-10]. Dostupné z: <https://www.seo-telos.cz/nase-sluzby/online-marketing/sprava-socialnich-siti>

SCHIFFMAN, G. a L. KANUK. *Nákupní chování: velká kniha k tématu Consumer Behavior*. Brno: Computer Press, 2004, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

TOLADI. Indian & Nepal restaurant Buddha. *Indian-restaurant-buddha.cz* [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <http://www.indian-restaurant-buddha.cz/>

TRIKAYA ASSET MANAGEMENT. Tiskové zprávy. *Trikaya.cz* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <https://www.trikaya.cz/tiskove-zpravy/>

URBÁNEK, T. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VYSEKALOVÁ, J. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2006, 247 s. ISBN 80-7168-979-3.

Seznam použitých obrázků

Obr. 1: Vzájemný vztah mezi zákazníkem a subjektem.....	15
Obr. 2: Součásti a kontext marketingové orientace	16
Obr. 3: Marketingové prostředí společnosti	17
Obr. 4: Porterova analýza konkurenčních sil.....	21
Obr. 5: Pět úrovní produktu	26
Obr. 6: Životní cyklus produktu.....	28
Obr. 7: Faktory ovlivňující cenu	31
Obr. 8: Kybernetický model komunikace.....	35
Obr. 9: Faktory ovlivňující chování a rozhodování zákazníka	39
Obr. 10: Zdroje primárních dat	44
Obr. 11: Proces marketingového výzkumu	47
Obr. 12: Validita a reliabilita	50
Obr. 13: Evropský model spokojenosti zákazníka.....	52
Obr. 14: Proces řízení rizika	55
Obr. 15: Pět úrovní produktu restaurace Buddha.....	59
Obr. 16: Fotografie interiéru restaurace	61
Obr. 17: Exteriér restaurace	63
Obr. 18: Průměrné nabídkové ceny bytů v Brně.....	67
Obr. 19: Koncentrace maloobchodních prodejen a provozoven služeb v Brně.....	75
Obr. 20: Koncentrace restaurací v Brně	76
Obr. 21: Koncentrace restaurací v centru Brna.....	76

Seznam použitých tabulek

Tab. 1: Devět strategií ceny a jakosti	31
Tab. 2: Schéma matice SWOT.....	37
Tab. 3: Zdroje sekundárních dat	44
Tab. 4: Schéma testování hypotéz.....	48
Tab. 5: Matice spokojenost-důležitost.....	54
Tab. 6: Bodová škála	56
Tab. 7: Přehled cen pokrmů restaurace	60
Tab. 8: Přehled cen nápojů restaurace	61
Tab. 9: Vývoj HDP Jihomoravského kraje.....	71
Tab. 10: Míra inflace v ČR	72
Tab. 11: Čistý disponibilní důchod domácností v Jihomoravském kraji	72
Tab. 12: Průměrná měsíční mzda a nezaměstnanost v Brně	73
Tab. 13: Harmonogram dotazníkového šetření.....	79
Tab. 14: Shluková analýza dat	81
Tab. 15: Vybrané faktory spokojenosti	84
Tab. 16: Spearmanův koeficient jednotlivých faktorů	87
Tab. 17: Výčet faktorů SWOT analýzy	89
Tab. 18: Plus-mínus matice SWOT.....	90
Tab. 19: Finanční dopad nového zaměstnance	93
Tab. 20: Časový harmonogram nového zaměstnance	93
Tab. 21: Finanční dopad jazykových kurzů.....	96
Tab. 22: Časový harmonogram nové webové stránky	97
Tab. 23: Shrnutí ekonomického dopadu návrhů	99
Tab. 24: Identifikovaná rizika	100
Tab. 25: Ohodnocení identifikovaných rizik	101
Tab. 26: Opatření pro snížení pravděpodobnosti výskytu rizik.....	102

Seznam použitých grafů

Graf 1: Počet obyvatel města Brna.....	64
Graf 2: Věková pyramida obyvatel města Brna.....	65
Graf 3: Prognóza věkové pyramidy ČR v roce 2040	66
Graf 4: Průměrná cena nájmu volných bytů v Brně.....	67
Graf 5: Rozložení sektorů bydlení v Brně	68
Graf 6: Rozhodující faktory pro výběr oběda	68
Graf 7: Trend vývoje HDP Jihomoravského kraje.....	71
Graf 8: Míra inflace v ČR.....	72
Graf 9: Pohlaví respondentů	81
Graf 10: Histogram respondentů.....	82
Graf 11: Ekonomická situace.....	82
Graf 12: Návštěvnost restaurace respondentů	83
Graf 13: Čas návštěvy restaurace	83
Graf 14: Celková spokojenost respondentů	84
Graf 15: Spokojenost respondentů s jednotlivými faktory	85
Graf 16: Důležitost jednotlivých faktorů spokojenosti	86
Graf 17: Matice spokojenost-důležitost.....	86
Graf 18: Matice spokojenost-důležitost - Spearman	88
Graf 20: Pavučinový graf rizik	103
Graf 21: Pavučinový graf rizik bez rizika R8	103

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČSÚ	ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD
KAM	KANCELÁŘ ARCHITEKTA MĚSTA BRNA
MSČR	MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY
MZČR	MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník spokojenosti	I
--	---

Přílohy

Příloha 1: Dotazník spokojenosti

Dobrý den,

jsem studentem magisterského studia na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně. Prosím vás o vaši pomoc vyplněním následujícího dotazníku, zaměřeného na průzkum spokojenosti zákazníků restaurace Buddha.

Dotazník je anonymní, data budou sloužit jako podklad k mé diplomové práci.

Dotazník vám nezabere více než 5 minut.

Děkuji vám za váš čas

Leon Ondráček

Identifikační otázky

1. Jaké je vaše pohlaví?
 - ☐ Muž
 - ☐ Žena
2. Jaký je Váš věk?

3. Jaká je vaše ekonomická situace?
 - ☐ Zaměstnaný/á
 - ☐ Nezaměstnaný/á
 - ☐ Podnikatel
 - ☐ Student
 - ☐ Na mateřské dovolené
 - ☐ V domácnosti
 - ☐ V důchodu
4. Kolikrát asi měsíčně navštěvujete restauraci Buddha?

5. Kdy nejčastěji navštěvujete restauraci Buddha?
 - ☐ Mezi 11:00 a 13:00
 - ☐ Mezi 13:00 a 15:00
 - ☐ Mezi 15:00 a 19:00
 - ☐ Mezi 19:00 a 22:00

Otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými faktory

Ohodnoťte prosím na škále od 1 do 10 vaši spokojenost s následujícími faktory:

kde 1 = velmi nespokojen, 10 = velmi spokojen

Spokojenost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kvalita potravin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chuť jídla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzhled jídla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabídka nápojů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost obsluhy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena hlavního pokrmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena polévky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena nápojů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzhled restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapacita restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud s internetem, webovými stránkami či sociálními sítěmi restaurace nemáte zkušenosti, nevyplňujte prosím následující otázky.										
Wi-Fi internet v restauraci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webové stránky společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace na sociálních sítích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otázky týkající se důležitosti jednotlivých faktorů spokojenosti

Ohodnoťte prosím na škále od 1 do 10 jak důležité jsou pro vás následujícími faktory

kde 1 = nedůležité, 10 = velmi důležité

Spokojenost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kvalita potravin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chuť jídla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzhled jídla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabídka nápojů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rychlost obsluhy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena hlavního pokrmu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena polévky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cena nápojů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzhled restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čistota restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapacita restaurace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přístup personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otevírací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokud s internetem, webovými stránkami či sociálními sítěmi restaurace nemáte zkušenosti, nevyplňujte prosím následující otázky.										
Wi-Fi internet v restauraci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Webové stránky společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace na sociálních sítích	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Celková spokojenost

Ohodnoťte prosím vaši celkovou spokojenost se společností

kde 1 = velmi nespokojen, 10 = velmi spokojen

Spokojenost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Celková spokojenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Je něco, s čím nejste spokojený/á, případně něco, co byste restauraci doporučil/a?
